

Санкт-Петербургский государственный университет
Экономический факультет
Кафедра экономики исследований и разработок

СИМОНЯН Гайк Артакович
Выпускная квалификационная работа
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА
ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА

Направление 38.03.01 «Экономика»
Основная образовательная программа бакалавриата «Экономика»
Профиль Экономика фирмы и управление инновациями

Научный руководитель: к.э.н., доцент
Поляков Николай Александрович
/Подпись/

Рецензент:

/Подпись/

Санкт-Петербург
2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ОГЛАВЛЕНИЕ	2
ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ИССЛЕДОВАНИЕ ПОНЯТИЙ	5
1.1 Инновации.....	5
1.2 Инвестиции	7
1.3 Инвестиционный проект	8
1.4 Методические рекомендации по оценке инвестиционных проектов.....	9
1.5 Источники инвестирования.....	12
1.6 Управление и учет рисков инновационного проекта.....	12
ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ №1	15
ГЛАВА 2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА	16
2.1 Первичная оценка и цель бизнес-плана	16
2.2 Маркетинговая стратегия	19
2.3 Объем производства и планирование оборотных средств.....	24
2.4 Менеджмент и организация управления	25
2.5 Финансовая деятельность.....	31
2.6 Составление разделов бизнес плана.....	33
ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ №2	36
ГЛАВА 3. ПРАКТИКА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА.....	37
3.1 Информация о фирме	37
3.2 Описание инновационного проекта.....	38
3.3 Анализ инновационного продукта.....	39
3.4 Целевая аудитория	42
3.5 Анализ конкурентов	42
3.6 Медиапланирование	43
3.7 Планирование объема продаж.....	43
3.8 Организация персонала	46
3.9 Финансовый план.....	50
3.10 Обоснование ставки дисконтирования	52
3.11 Метод оценки капитальных активов	53
ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ №3	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	57
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	58
ПРИЛОЖЕНИЯ	62

ВВЕДЕНИЕ

В современных экономических реалиях, возрастает роль предпринимательства, расширяются пути его финансирования, преобразуются методы ведения предпринимательства, растет роль бизнес-плана.

Возможность представить и аргументировать пути развития предприятия, увидеть итоговый вариант предприятия еще до того, как оно создано, играют важную роль в экономической среде, которая стремительно развивается, и также стремительно изменяется.

Инновационные компании могут получать сверхприбыль в ходе своей деятельности, однако для этого им необходим контроль инновационных проектов. В частности, компании необходимо правильно подобрать ставку дисконтирования для подтверждения эффективности проекта.

Инновационные проекты бывают ограничены во времени, денежных средствах, возможном найме персонала. Для привлечения внимания инвесторов, получения грантов в фондах финансирования НИОКР или кредитных средств в кредитных учреждениях, инновационные компании, не имеющие достаточного капитала, прибегают к составлению бизнес-плана.

Бизнес-план, являющийся разработкой стратегии фирмы, связывающий все сферы предприятия, является основополагающим документом бизнес-планирования предприятия. Он включает в себя маркетинговые анализы, описание команды инновационного проекта, расчеты связанные с финансами предприятия и эффективностью инвестиций. Однако бизнес-план может применяться не только для инновационных проектов. Бизнес-план может быть и составлен для предприятий, действующих на рынке, для понимания их позиции на рынке, определении их сбытовых и производственных возможностей, определении стратегии предприятия.

Новизна и актуальность тематики заключается в том, что в России бизнес-план лишь недавно получил широкое применение. Кроме того, сам бизнес-план может быть «неправильно составлен, в нем могут отсутствовать важные элементы, что ведет к негативному результату».¹

Объектом исследования является бизнес-план. Предметом исследования является процесс разработки бизнес-плана.

¹ Специфика составления бизнес-плана инновационного проекта: зарубежный подход и российская практика [Электронный ресурс] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/spetsifika-sostavleniya-biznes-plana-innovatsionnogo-proekta-zarubezhnyy-podhod-i-rossiyskaya-praktika> (дата обращения 22.10.2017)

Цель теоретической работы состоит в изучении системы методов бизнес-планирования на предприятии и разработки бизнес-плана инновационного проекта.

Для достижения данных целей необходимо:

- определить понятие инноваций, инновационного проекта;
- дать понятие бизнес-плану, его содержанию и целям;
- определить составляющие бизнес-плана, его структуру;
- выявить инструменты и методы, используемые в составляющих бизнес-плана;
- дать рекомендации к общему оформлению бизнес-плана.

Реализация данных целей важна для составления эффективного бизнес-плана, что ведет к правильному управлению инновационными и уже созданными, но расширяющимся предприятиями.

Цель практики заключалась в определении эффективности инновационного проекта с обоснованием ставки дисконтирования. Исходя из поставленной цели, были определены следующие задачи:

1. Рассмотреть и анализировать деятельность компании и ее финансовые возможности.
2. Изучить предлагаемый инновационный проект.
3. Подбор и обоснование ставки дисконтирования.

Реализация данных целей позволит узнать возможность осуществления инноваций в рамках действия рыночных механизмов, применить на практике знания полученные в процессе обучения.

ГЛАВА 1. ИССЛЕДОВАНИЕ ПОНЯТИЙ

1.1 Инновации

Для того, чтобы перейти к составлению бизнес-плана, в первую очередь необходимо определить, чем являются инновации и инвестиции, понятия которых будут использоваться на протяжении всей работы.

С юридической точки зрения, «инновации - введенный в употребление новый или значительно улучшенный продукт (товар, услуга) или процесс, новый метод продаж или новый организационный метод в деловой практике, организации рабочих мест или во внешних связях».²

Сам Й. Шумпетер – один из родоначальников теории инноваций в своей книге «Теория экономического развития» выделил «пять типов инноваций»:

1. Новый продукт или новое качество продукта;
2. Новый технологический способ или метод производства, которые могут быть основаны на новых способах уже существующих благ;
3. Освоение новых рынков сбыта, на которых продукция или технология еще не были представлены;
4. Получение нового источника сырья;
5. Проведение организационных мер по модернизации или совершенствованию внутренней структуры предприятия, укреплению его на рынке».³

В Руководстве Осло, инновации – это введение в употребление нового или значительно улучшенного продукта или процесса, нового метода маркетинга или нового организационного метода. В этом документе обозначены «ключевые группы инноваций: технологические и институциональные, маркетинговые и организационные».⁴

Технологические инновации являются результатом НИОКР, которые компании проводят самостоятельно или передают на аутсорсинг сторонним специализированным организациям. Различают два типа технологических инноваций:

- Продуктовые инновации – разработка и освоение новых видов продукции;
- Процессные инновации – новые технологии производства, повышающие производительность труда и экономящие ресурсы.

² Федеральный закон от 12.07.1996 N 127-ФЗ (ред. от 21.07.2011) «О науке и государственной научно-технической политике»

³ Шумпетер Й. А. Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1982. - 428 с.

⁴ Спиридонова Е. А. Оценка стоимости бизнеса: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. А. Спиридонова. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 179 - 182 с.

Между двумя данными типами существует тесная взаимосвязь – производство и продажа нового продукта влечет за собой изменение производственного процесса. Изменение же технологии производства влияет на концепцию конечного продукта.

Институциональные инновации затрагивают организационный аспект функционирования компании и включают в себя:

- Новые институты;
- Новые методы проведения операций в экономике, а также организации рынков и взаимодействия институтов;
- Новые «матрицы культуры».

Кроме вышеперечисленных типов инноваций, есть деление инноваций в зависимости от степени новизны – радикальные и инкрементальные.

Радикальные инновации – крупные инновации, базирующиеся на прорывных НИОКР, основаны на новых научно-технических принципах. Они требуют проведения фундаментальных исследований, связаны с высокими рисками окупаемости вложений. Однако несмотря на все перечисленное, в случае успеха, радикальные инновации могут принести компании сверхприбыль.

Инкрементальные инновации в свою очередь базируются на НИОКР, цель которых доработка, модернизация и модификация продукта. Они связаны с меньшим риском и не требуют больших вложений, однако и прибыль, которую они могут принести организации, меньше.

Хотя выше и было сказано, что инкрементальные инновации приносят гораздо меньшую прибыль фирме, однако это не означает, что они не выгодны. Инкрементальные инновации «могут значительно улучшить репутацию и имидж фирмы за счет своего инновационного потенциала».⁵

Согласно Федеральному закону «О науке и государственной научно-технической политике», «инновационный проект - комплекс направленных на достижение экономического эффекта мероприятий по осуществлению инноваций, в том числе по коммерциализации научных и (или) научно-технических результатов».⁶ В этом определении инновационный проект связан только с коммерциализацией РИД, в нем не учтены сроки и затраты на НИОКР. Сами фундаментальные исследования отображены в другом понятии – научный проект. «Научный проект и (или) научно-технический проект - комплекс скоординированных и

⁵ Спиридонова Е. А. Оценка стоимости бизнеса: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. А. Спиридонова. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 179 - 182 с.

⁶ Федеральный закон от 12.07.1996 N 127-ФЗ (ред. от 21.07.2011) «О науке и государственной научно-технической политике»

управляемых мероприятий, которые направлены на получение научных и (или) научно-технических результатов и осуществление которых ограничено временем и привлекаемыми ресурсами».⁷

Не всегда инновации связаны с большими компаниями. Существуют варианты, когда небольшие фирмы или же просто команда энтузиастов готова начать научный проект и после этого заняться коммерциализацией его результатов, однако не имеет достаточного количество средств. В этом случае они ищут инвесторов, которые заинтересовавшись проектом, могут выделить нужные средства.

1.2 Инвестиции

Есть пять подходов к определению понятия инвестиций.

1 Вид деятельности. К инвестициям относятся платежи, несвязанные с основной или финансовой деятельностью.

2. Величина используемого капитала. В данном подходе критерием отнесения расходов к инвестициям является минимальная установленная величина вложений.

3. Срок связывания капитала. Здесь важнее всего фактор времени, инвестициями считаются долгосрочные вложения денежных средств.

4. Способ отнесения на затраты. Расходы, которые не могут быть отнесены на затраты одного периода, подлежат постепенному распределению на себестоимость с помощью амортизации.

5. Объект вложения. Инвестициями считаются платежи, направленные на приобретение основных фондов.

Однако каждый из представленных подходов имеет свои минусы, кроме того само количество подходов к определению понятия инвестиций множество. Сама задача определения «корректного понятия инвестиции носит во многом теоретический характер».⁸

Согласно Федеральному закону «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений», «инвестиции - денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, иные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской и (или) иной деятельности в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта».⁹

⁷ Федеральный закон от 12.07.1996 N 127-ФЗ (ред. от 21.07.2011) «О науке и государственной научно-технической политике»

⁸ Колышкин А. В. Экономика организации: учебник и практикум для СПО / А. В. Колышкин [и др.] ; под ред. А. В. Колышкина, С. А. Смирнова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 498 с.

⁹ Федеральный закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ (ред. от 26.07.2017) "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений"

В данном определении отсутствует объект вложения, сроки и форму вложения, не говорится о коммерциализации. Однако если разделить понятия инвестиции в узком и широком смысле можно разобраться с данной проблемой. Х. Ширенбек предлагает разделение объектов инвестирования на 5 групп:

1. Реальные активы основного капитала;
2. Финансовые активы основного капитала;
3. Расходы на исследования и разработки;
4. Оборотные фонды;
5. Расходы по текущему производству, сбытовые и административные расходы.

Первая группа – капитальные вложения, о которых говорилось в федеральном законе. Все пять групп являются инвестициями в широком смысле. Если же обозначить инвестиционную деятельность – «вложение инвестиций и осуществление практических действий в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта, то можно говорить о коммерциализации».¹⁰

1.3 Инвестиционный проект

В том же Федеральном законе дается понятие «Инвестиционного проекта»: инвестиционный проект - обоснование экономической целесообразности, объема и сроков осуществления капитальных вложений, в том числе необходимая проектная документация, разработанная в соответствии с законодательством Российской Федерации, а также описание практических действий по осуществлению инвестиций (бизнес-план).

Благодаря такой трактовке, инвестиционный проект связывается только с капитальными вложениями, а также трактует его как бизнес-план.

Бизнес-план – экономический документ, включающий в себя итоги процесса бизнес-планирования. Это структурированный документ, «определяющий цели бизнеса пути и способы достижения целей, а также выбор методов решения проблем, возникающих при реализации целей».¹¹ Процесс бизнес-планирования – это совокупность методов реализации проекта, целью которого является заинтересовать потенциального инвестора. Таким образом бизнес-план включает в себя маркетинговые и стратегические исследования, оценку рынка, определение и предотвращение рисков предприятия, комплексную оценку перспектив

¹⁰ Колышкин А. В. Экономика организации: учебник и практикум для СПО / А. В. Колышкин [и др.] ; под ред. А. В. Колышкина, С. А. Смирнова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 271-275 с.

¹¹ Сергеев А. А. Бизнес-планирование: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. А. Сергеев. — 3-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 7 - 8 с.

предпринимательской идеи. Соответственно бизнес-план можно разделить на этапы, где результаты одного этапа включаются в разработку последующих этапов.

Перед тем как перейти к перечислению и раскрытию этапов составления бизнес-плана, следует упомянуть о том, что бизнес-план создается не только для стартап компаний и инвестиционных проектов, но также существуют бизнес-планы развития компании или его финансового оздоровления; первые создаются для достижения компанией определенных целей, вторые же для вывода компании из кризиса. Кроме того, следует учесть, что методик составления бизнес-плана множество, к примеру, методики UNIDO, ЕБРР или KPMG. Однако во всех структурах есть сходства, что позволяет составить усредненную структуру бизнес-плана:

1. Титульный лист
2. Меморандум о конфиденциальности
3. Резюме
4. Инвестиционный план
5. Финансовый план
6. Маркетинговый план, стратегии рекламы и продвижения
7. Производственный план
8. Организационный план, управление и менеджмент
9. Оценка рисков
10. Приложение¹²

1.4 Методические рекомендации по оценке инвестиционных проектов

Важным этапом в инвестиционном проекте является его обоснование. Для этого существует множество методов, которые можно разделить на «три группы: статистические, динамические и метод полного финансового плана».¹³

Статистические методы имеют следующие особенности:

1. не учитываются временные различия в поступлении доходов и осуществлении расходов, или учитываются они лишь частично

¹² Бизнес-план предприятия [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.beboss.ru/bplans/bpj/9-enterprise> (дата обращения 10.11.2017)

¹³ Меньщикова О.Д., Разработка методического обоснования предпроектной подготовки инвестиционного проекта [Электронный ресурс]. – URL: https://proxy.library.spbu.ru:2975/download/elibrary_30587098_75111520.pdf (дата обращения 02.02.2018)

2. учитывается лишь один период, который следует за проведением инвестиций и этот период считается репрезентативным для всего срока инвестиционного проекта.

В частности, из-за этого методы статистического расчета прибыли непопулярны: разница между одинаково суммой, полученной сегодня или через год в таких методах, не существует. К статистическим методам относят

- сравнительные расчеты издержек;
- сравнительные расчеты прибыли;
- коэффициент рентабельности инвестиций;
- срок окупаемости.

Динамические методы имеют два условия для их выполнения:

1. инвестор действует в условиях совершенного рынка капитала, где ставка проекта равна ставке привлечения кредита и является ставкой дисконтирования.
2. инвестор действует в условиях неограниченного капитала.

Чистая настоящая стоимость представляет собой разницы между приведенными на текущий момент денежными потоками от проекта с вычетом начальных инвестиций:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - I \quad (1)$$

При NPV больше нуля, осуществление инвестиций выгодно, если меньше нуля – нет. Если NPV равно нулю, то или проект хоть и не вызовет рост имущества предприятия, но положительно скажется на его результате, или у проекта отсутствует запас прочности и любое негативное изменение сделает проект убыточным.

Метод аннуитета. Для инвестиционного проекта это такой поток постоянных годовых доходов, при которых настоящая стоимость которых в течении проведения проекта совпадает с его настоящей стоимостью.

$$PV_A = A \frac{(1+i)^n - 1}{(1+i)^n \times i} \quad (2)$$

Кроме этого стоит учитывать насколько NPV больше нуля. При его малых показателях инвестирование может являться не выгодным. Для выяснения во сколько раз полученный доход окажется больше инвестиций применяется метод индекса рентабельности. Метод индекса рентабельности инвестиций строится на соотношении приведенных на текущий момент денежных средств от проекта к первоначальным инвестициям. Это относительный показатель, который показывает нам сколько заработал инвестор с одного вложенного рубля в проект. Если индекс больше единицы, то проект выгоден.

$$PI = \frac{(\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t})}{I} \quad (3)$$

Внутренняя норма рентабельности это такая ставка дисконтирования, при которой настоящая стоимость проекта равна нулю. Это такая максимальная стоимость капитала, при которой проект выгоден.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} - I = 0 \quad (4)$$

Модифицированная внутренняя норма рентабельности помогает исправить ошибку, когда в прошлом методе при наличии неординарных потоков нельзя было узнать точный показатель или этот показатель был завышен.

$$MIRR = \sqrt[n]{\frac{\sum_{t=0}^n ICF(1+i)^{n-1}}{\sum_{t=0}^n \frac{OCF_t}{(1+i)^t}}} - 1 \quad (5)$$

Самым легким является метод дисконтированного срока окупаемости – он является модификацией метода срока окупаемости, который учитывает фактор времени.

Метод полного финансового плана. Данный метод, позволяет нам учесть несовершенство рынка, в отличие от динамических методов. Предполагается, что денежные потоки будут пяти видов:

1. анализируемый инвестиционный проект;
2. независимые денежные потоки;
3. потребление собственников капитала;
4. дополнительное инвестирование;
5. дополнительное кредитование.

При этом сальдо промежуточных доходов и расходов должно быть нулю – при избытке средств мы погашаем кредит, при его дефиците пользуемся дополнительным кредитованием. Критерием для выбора проекта является «окончательное состояние инвестора или максимизация потребления инвесторов».¹⁴¹⁵

Необходимо отметить, что при выборе между несколькими инвестиционными проектами, инвестору необходимо оценивать проекты комплексно, по нескольким методам сразу. Возможны случаи, когда при большом значении NPV, наш индекс рентабельности с трудом переваливает за отметку в 1, а в другом случае, несмотря на высокий показатель PI, чистая настоящая стоимость проекта оказывается слишком малой, а дисконтированный срок окупаемости слишком большим. В этом случае следовало бы инвестировать в проекты более

¹⁴ Кухтин П.В. Методический подход обоснования целесообразности участия инвесторов в реализации [Электронный ресурс]. – URL: https://proxy.library.spbu.ru:2975/download/elibrary_24338239_22036569.pdf (дата обращения 04.02.2018)

¹⁵ Колышкин А. В. Экономика организации: учебник и практикум для СПО / А. В. Колышкин [и др.] ; под ред. А. В. Колышкина, С. А. Смирнова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 276-284 с.

быстрые. Связано это с тем, что методы дают нам или абсолютные, или относительные показания

1.5 Источники инвестирования

Следующим этапом является привлечение средств для реализации инвестиционного проекта. Источниками инвестиций служат:

- собственные средства производства;
- заемные средства;
- централизованные средства;
- иностранные инвестиции.

Фактически предприятие для привлечения финансирования инвестиций может прибегнуть к множеству методов финансирования инвестиций – механизмов привлечения инвестиционных ресурсов.

Такими «механизмами являются самофинансирование, государственное финансирование, кредитное и смешанное финансирование».¹⁶

Самофинансирование – финансирование предприятия за счет собственных средств, с помощью перераспределения прибыли. В первом случае, мы уменьшаем дивиденды выплачиваемы акционерам и на уменьшенную сумму реализуем инвестиции. Во втором случае мы предоставляем возможность нашим акционерам реинвестировать в нашу фирму дивиденды. Как в первом, так и втором случае присутствуют как плюсы, так и минусы.

Кредитное финансирование бывает в виде кредитов, облигаций. При получении кредита это могут быть:

- Разовые кредиты
- Кредитные линии
- Овердрафт

Государственное финансирование осуществляется «в виде поддержки высокоэффективных инвестиционных проектов, в рамках целевых программ и внешних заимствований».¹⁷

Также не стоит забывать о проектном финансировании и лизинге.

1.6 Управление и учет рисков инновационного проекта

¹⁶ Кравченко П.Е., Горшенина Н.С. Источники инвестирования [Электронный ресурс]. – URL: https://proxy.library.spbu.ru:2975/download/elibrary_9308616_93620736.pdf (дата обращения 05.02.2018)

¹⁷ Мотовилов О.В. Источники капитала для финансирования нововведений. Монография. СПб.: Изд-во СПбГУ, 1997. 168 с.

Для того, чтобы управлять и учитывать риски, необходимо в первую очередь определить понятие «риск» и «неопределенность». Существует два подхода.

- Информационный подход определяет «риск» как известное распределение случайной величины – измеримая неопределенность. Термин «неопределенность» применяется, когда исход не определен.
- Оценочный подход предполагает субъективное отношение к риску. Отношение к неблагоприятному исходу и является риском, в то время как неопределенность зависит от природы соответствующего риска или отсутствия знаний человека о нем.¹⁸

Классификаций рисков существует множество, использующие для выявления отдельных видов проектных рисков и воздействия на них. К примеру классификация по месту появления рисков, по специфике исходов или по степени зависимости ущерба от исходного события.

Важно является обозначение рисков, связанных непосредственно с инновационными проектами. Их можно разделить на технические и коммерческие риски.

Технические риски это:

- отрицательные результаты НИР;
- не достижения запланированных технических параметров;
- возникновение побочных или отсроченных по времени проявления проблем, которые не могут быть решены при современном уровне науки и техники.

К коммерческим рискам относятся:

- неправильный выбор экономических целей проекта;
- необеспечение проекта финансированием;
- не выдерживание сроков проекта;
- риски сбыта;
- непредвиденные расходы и превышение сметы проекта;
- непредвиденная конкуренция;
- конфликты с действующим законодательством и общественностью.¹⁹

Все данные риски можно свести к риску непродажи продукции по проекту.

¹⁸ Воронцовский В. А Управление рисками : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.В. Воронцовский. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 414 с. – Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс. – 13-28 с.

¹⁹ Поляков Н. А. Управление инновационными проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 183-193 с

Процесс управления предполагает комплекс мер воздействия на риски. Цель в данном случае – реализация инновационного проекта.

Все методы управления проектными рисками можно разделить на четыре группы.

Мероприятия по передаче рисков предполагают переложение возможных последствий рисков на третьих лиц. Такими подходами являются коммерческое страхование рисков и биржевые методы самострахования рисков.

Мероприятия по уклонению от рисков реализуют возможность изменения реализации проекта с исключением угрозы. – резервирование контрагентов, подготовка резервных мероприятий, оптимизация портфеля ценных бумаг, создание теневого менеджмента.

Мероприятия по принятию на себя детерминированных рисков включают в себя резервирование средств и ресурсов, кумулятивное построение ставки дисконтирования. Они носят финансовый характер и нацелены на снижение последствий влияния на проект факторов инвестиционных рисков.

Мероприятия по принятию на себя недетерминированных рисков наиболее распространены. В них включают «модель оценки капитальных активов, метод аналога, ставку дисконта на уровне коэффициента рентабельности инвестиций, ставку дисконтирования как величина, обратная соотношению «цена/прибыль», метод сценариев, метод достоверных эквивалентов».²⁰

²⁰ Поляков Н. А. Управление инновационными проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 183-193 с.

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ №1

В ходе исследования понятий, мы пришли к следующим выводам:

- Инновации– введенные в употребление новые или усовершенствованные продукты или процессы, инновационный проект – процесс коммерциализации инноваций, бизнес-план – формализованный документ для привлечения инвестиций, что в свою очередь позволяют осуществить инновационный проект.
- Ключевую роль в инвестиционном проекте играет обоснование его экономической целесообразности.
- Для инновационного проекта вопросы управления рисками и их учета играют важную роль.

Учитывая вышеизложенные выводы, а также проделанную работу, можем считать задачи по определению понятий выполненной.

ГЛАВА 2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА

2.1 Первичная оценка и цель бизнес-плана

Одним из решений, принимаемых в начале осуществления бизнес-плана, является определение местоположения будущей фирмы. Некоторые виды деятельности заведомо могут быть реализованы только в определенных местах – они могут иметь как экономическое, духовное, так и стратегическое значение. К примеру предприятия из добывающих отраслей, существуют только в привязке к месторождениям полезных ископаемых, построение оздоровительных центров – в непосредственной близости к зеленым зонам. В случае «если привязки не существует, то предприниматель, исходя из цели получения максимальной прибыли, должен анализировать факторы, влияющие на выручку предприятия».²¹

В первую очередь анализируются заработная плата, сильно различающаяся от региона к региону, а также сопутствующую ей факторы – уровень квалификации рабочей силы, структуру рабочей силы, предложение рабочей силы и ее производительность.

Во-вторых, анализируется экономическая подоплека самого региона. В разных регионах может действовать разная налоговая политика, присутствовать различные налоговые льготы, а сам регион может являться особой экономической зоной. Для определенных отраслей учитывается также стоимость земли, строительства.

Третий же важный фактор – сбытовые возможности каждого отдельного региона. Если предприятие предполагает большое производство и реализацию продукции по всей стране, то эффективные каналы сбыта играют важную роль. Совершенно иной случай, если продукция компании нематериальна, или же компания предоставляет услуги – «в данном случае развитая сбытовая сеть не играет большой роли, спрос же формируется с помощью маркетинговой компании».²²

Если же выбор идет не только между регионами, где будет осуществляться предпринимательская деятельность, но и между странами, то разница не столь велика – факторы не изменяются, однако появляется возможность с помощью создания дочерних фирм уменьшить затраты. Так возможен вариант, когда сырье добывается в одном регионе с низкими заработными платами и транспортными затратами, затем оно обрабатывается в другом регионе, где налоговая ставка ниже, откуда она продается по низким ценам в головной

²¹ Сергеев А. А. Бизнес-планирование: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. А. Сергеев. — 3-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 463 с.

²² Выбор места расположения предприятия [Электронный ресурс]. — URL: <http://economics.studio/ekonomika-predpriyatiy/vyibor-mesta-raspolojeniya-38978.html> (дата обращения 22.11.2017)

офис, что позволяет выиграть на налогооблагаемой прибыли, и уже в третьем регионе осуществляется сбыт продукции клиентам фирмы.

Несмотря на всю «привлекательность» проекта в начале, конечный результат может очень сильно отличаться от задуманного. Для того, чтобы узнать насколько осуществима сама идея и привлечь непосредственных инвесторов, «следует провести технико-экономическое обоснование проекта».²³ Это позволит выяснить существуют ли альтернативы, нет ли необходимости в подробном исследовании тех или иных сфер производства. Важно оценить внутренние возможности предприятия – кадровый состав, капиталы, интеллектуальный потенциал. Следующим шагом является анализ предприятия к внешней среде.

Для каждого потенциального инвестора важно, насколько хорошо фирма сможет конкурировать с внешней средой, чтобы добиться желаемых результатов. Важным шагом является определение тенденций развития отрасли и сектора, в котором мы собираемся действовать, для построения своей будущей стратегии. Для этого разрабатывается цель бизнес-проекта.

Основная цель предприятия позволяет определить его статус, общий подход к определению будущих целей, обрисовывает тактический подход. Сама цель должна содержать:

- маркетинговую политику продвижения товара предприятия
- статус рабочей среды, царящей в предприятия
- принципы деятельности фирмы и исключительные взаимоотношения с внешней средой

Благодаря определению целей, мы можем заявить о определении самого проекта. Это позволяет перейти нам к следующей стадии – «поиску и оценке альтернативных возможностей достижения цели проекта».²⁴

Подобрав критерии, по которым мы можем отслеживать этапы достижения цели, мы можем начать поиск альтернативных способов выполнения цели. Это в свою очередь ограничивает выбор цели – она должна иметь ясный смысл, быть измерима, а все условия должны быть соблюдены.

Так как сам бизнес-план в большинстве своем происходит из творческой идеи, сам подход к определению его цели тоже творческий, происходящий последовательно:

- расстановка указателей цели

²³ Методика оценки экономической эффективности бизнес-плана [Электронный ресурс]. – URL: https://proxy.library.spbu.ru:2975/download/elibrary_25797099_58335397.pdf (дата обращения 07.02.2018)

²⁴ Ямпольская Д., Зонис М. Классификация целей предприятия [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.inventech.ru/lib/management/management-0019> (дата обращения 07.02.2018)

- определение всей ширины возможных целей
- описание целей проекта

«Указатели – предварительный анализ, позволяющий перейти к поиску цели, ее последующему формированию».²⁵ Для их определения надо изучить различные источники, содержащие искомую информацию:

- требования к проекту
- заказ на проект
- внешняя среда предприятия

Описание цели – сущность проекта, который должен отвечать на следующие вопросы:

- итог проекта
- период реализации проекта
- расходы на проект
- порядок изменения цели

«Бизнес план – экономический инструмент, широко применяемый в предпринимательстве.»²⁶ Он помогает решить проблемы, начиная с направлением развития фирмы, заканчивая оценкой маркетинговой и финансовой стороны фирмы. Кроме того, он выполняет следующие функции:

1. Использование бизнес-плана для разработки стратегии бизнеса – жизненно необходима в период создания фирмы.
2. Планирование – предусматривает краткосрочные и долгосрочные достижимые цели для предприятия, необходимо для контроля за микросредой организации и построения будущих направлений.
3. Привлечение инвесторов – способ получения кредитов и средств для реализации бизнес проекта.
4. Привлечение партнеров возможно лишь при бизнес-плане, что позволяет делиться капиталом и технологиями.²⁷

²⁵ Астанина А.А., Усова Ю.П. Роль анализа в разработке бизнес-плана [Электронный ресурс]. – URL: https://proxy.library.spbu.ru:2975/download/elibrary_24133281_42226693.pdf (дата обращения 09.02.2018)

²⁶ Понятие, цель, задачи и особенности составления бизнес-плана [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.e-reading.club/chapter.php/99003/7/Beketova - Biznes-planirovanie konspekt lekciii.html](https://www.e-reading.club/chapter.php/99003/7/Beketova_-_Biznes-planirovanie_konspekt_lekciii.html) (дата обращения 08.02.2018)

²⁷ Business Plan [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/business-plan> (дата обращения 19.11.2017)

2.2 Маркетинговая стратегия

В настоящее время на смену экономики управления и экономики производства, пришла экономика удовлетворения спроса. Знание скрытых потребностей клиентов, удовлетворение их в наибольшей мере может сулить экономический успех предприятия. Знание рынка, скрытых потребностей, следование трендам экономики позволяет приспособливаться к существующему спросу и выпускать наиболее реализуемую продукцию.

Из-за изменчивости рынка – меняются требования к качеству продукту, цены, покупательная способность - предприятие вступает в острую конкурентную борьбу за каждого потребителя, что вынуждает предприятие воздействовать на рынок с помощью своих ресурсов. Именно возможность изменить рынок определяет стратегию маркетинга – зная ситуацию и определив свое место на ней, мы ставим цели.

Стратегический курс предприятия – это наши заранее определенные ответные шаги. Мы можем «предполагать диверсификацию производства, выход на новые рынки, иметь в запасе модификации нашей продукции, для стимулирования ее сбыта».²⁸

Можно выделить основные задачи в области маркетинга:

- анализ спроса, формирование оптимального качества продукции, определение сегмента и объема реализации;
- определение уровня качества на основе издержек, цен, ресурсообеспечения, инвестиций;
- разработка сбытовой политики, предусмотренные альтернативные варианты сбыта, послегарантийное обслуживание, методы стимулирования сбыта и прогноз формирования потребительского спроса.

Для выявления основного потребителя, следует анализировать рынки сбыта – при анализе всех существующих рынков сбыта мы выявляем их основные характеристики: емкость и эффективность сбыта.

Благодаря детальному анализу, мы можем разработать стратегию дифференциации продукции для максимального охвата аудитории. Если целевой сегмент выбран, то мы концентрируем все свои усилия на нем, если же мы не можем определить один сегмент, то охватываем несколько, что как правило связано с большими издержками, сложным управлением, менее эффективно.

²⁸ Стахеев Д.Э., Шарапова В.М. Анализ рынка: Анализ конкуренции на рынке [Электронный ресурс]. – URL: https://proxy.library.spbu.ru:2975/download/elibrary_29673975_38540780.pdf (дата обращения 11.02.2018)

Соответственно именно наименьшие затраты, вкупе с ценой, обеспечивающей максимальные объем продаж и прибыль, позволяют нам выбрать нужные сегменты. Данные сегменты считаются целевыми, система сбыта – эффективной. Выбор вариантов сбыта зависит от минимальных издержек по двум факторам:

- выбор канала и метода сбыта;
- выбор времени запуска продукции на рынок

После проведения тестов нового продукта, принимается решение о выводе его на рынок. При этом серийное производство затратный этап в области производства и маркетинга.

При выходе товара на рынок, нам следует установить:

- момент появления товара на рынке;
- на каком из рынков товар должен появиться;
- какому сегменту покупателей должен быть предложен товар;
- организация и координация мероприятий по появлению товара на рынке.²⁹

Рациональным является прогнозирование объема сбыта – наиболее вероятный объем сбыта, при этом важно определить те или иные факторы, воздействующие на него в разные промежутки времени. От того «насколько точен прогноз объем сбыта зависит насколько мы удовлетворим спрос и будут ли присутствовать излишние затраты, которые могут негативно сказаться на данной стадии предприятия».³⁰

План продаж тесно связан с прогнозированием объема сбыта – при сравнение этих показателей, мы можем определить наши достижимые возможности с желаемыми. В сам план продаж включается план производства и план по реализуемой продукции. В них предоставляется информация о количестве продукции произведенной за разные периоды, минимальный размер сырья на складе, ресурсы, что нам необходимы.

Маркетинговый план инновационного проекта имеет свои отличия. Инновационный продукт, представленный на рынке, может не иметь спроса. Это связано с тем, что потребность в таком инновационном продукте отсутствует. В связи с этим необходимо провести маркетинговое исследование для определения какие скрытые потребности существуют у покупателей.

²⁹ Молчанов Н.Н. и др. Маркетинг инноваций в 2 ч. Часть 1. : учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. Н. Молчанов [и др.] ; под общ. ред. Н. Н. Молчанова. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 257 с.

³⁰ Оценка объемов производства продукции как инструмент экономического планирования [Электронный ресурс]. — URL: https://www.vvs-info.ru/helpful_information/poleznaya-informatsiya/otsenka-obemov-proizvodstva/ (дата обращения 12.02.2018)

Кроме того, необходимо провести продвижение инновационного продукта, чтобы большее количество потребителей было ознакомлено с продуктом. На старте продаж очень малое количество может быть осведомлено о инновационном продукте, что может заметно снизить объемы продаж.

Следующей проблемой является задержка во времени между началом НИОКР и выводом продукта на рынок. Во время этого периода, спрос на такой продукт может пропасть, может быть удовлетворен другим продуктом. Для предотвращения данной ситуации необходим постоянный мониторинг рынка, потребительского спроса и конкурентов.

Следует учитывать, что во время проведения НИОКР, в условиях ограниченных денежных средств, времени, правильно составленный маркетинговый план наряду с командой инновационного проекта являются наиболее значимыми для привлечения дополнительного инвестирования.

Однако наиболее сильно предпринимательский риск связан с ценой продукции – при установлении слишком высокой цены, товар не будет пользоваться спросом, при слишком низкой, мы не покроем наши затраты. Поэтому наибольшее усердие на данном этапе должно быть брошено на определение оптимальной цены, зависящей от нижнего и верхнего предела цены.

Весь процесс ценообразования, как и саму цену, можно разделить на три части: цена сырья, стоимость создания и цена продажи.

Структура и цена закупаемого сырья определяют нижний порог цены нашей будущей продукции. Сама же структура закладывается на стадии выбора технологии производства, используемой нами техники, организации производства. Также различаются возможности предприятий в изменении объема производства: крупные предприятия могут выиграть на масштабе, в то время как на мелкие и средние предприятия будет оказывать давление поставщики. В зависимости от выбора качества продукции, различается ее цена: производства высококачественной продукции занимает больше времени и намного дороже, в тоже время как производство низкого качества, когда мы компенсируем брак послепродажным обслуживанием, может оказаться намного дешевле. В зависимости от цены изменяется и наш возможный объем продаж, который уменьшается с ростом цены. В свою же очередь цена зависит от качества – если качество нашего товара на одном уровне с качеством конкурента, нам необходимо назначать цену ниже рыночной, для того чтобы получить часть рынка.

Следовательно, «необходимо проводить мониторинг цены и качества товаров конкурентов, чтобы не потерять свои объемы сбыта».³¹

Важным моментом является определение эластичности спроса на цене – как изменится объем продаж в процентах, при изменении цены в процентах. Цена, которую можно установить на товар, обратно пропорциональна эластичности.

Существует несколько методов установления цены:

- метод издержек предполагает сумму понесенных нам затрат на создание единицы продукции и определенный размер прибыли, который мы хотим получить с единицы продукции. Несмотря на то, что метод достаточно прост, он не позволяет нам быстро реагировать на изменение эластичности и цены конкурентов, из-за чего мы можем потерять потенциальную прибыль;
- метод минимальных затрат используется при острой конкуренции в попытке сохранить имеющийся объем сбыта, вытеснении конкурентов с рынка или же возможности продать большие партии товара, при понижении цены. При этом цена нашего товара позволяет нам компенсировать только наши минимальные издержки. При неправильном использовании данный метод может привести к убыткам, ведь поставщики сырья не учитывают конкурентную борьбу на нашем рынке;
- метод целевого ценообразования является одним из наиболее сложных, но вместе с тем и гибких способом определения цены товара. На основе наших издержках и выручки при разном объеме продаж, мы соответственно определяем себестоимость единицы продукции и целевую прибыль, которую хотим получить с единицы продукта. Однако метод неприменим при товаре без ретроспективы или индивидуального заказа;
- метод установления цены эмпирически, когда понесенные нами затраты не играют роль, а цену определяет восприятие потребителя;
- метод цены от цены конкурентов, когда мы отталкиваемся от цены назначенной нашими конкурентами.
- Метод ориентации на высокие цены возможен благодаря высокому качеству нашей продукции. Однако следует очень внимательно анализировать уровень качества и ее конкурентоспособность на рынке.³²

³¹ Колышкин А. В. Экономика организации: учебник и практикум для СПО / А. В. Колышкин [и др.] ; под ред. А. В. Колышкина, С. А. Смирнова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 218-228 с.

³² Касьяненко Т. Г. и др. Ценообразование : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. Т. Г. Касьяненко. – 7-е изд., перераб. И доп. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 121-161 с.

В зависимости от генеральной стратегии развития предприятия существуют различные ценовые стратегии. Само предприятие может занимать активную или пассивную стратегию. Выражается это следующими факторами:

- доля рынка;
- новизна товара;
- эластичность спроса;
- период окупаемости;
- скорость внедрения.

При этом стратегия предприятия должна соответствовать ее целям. Следует учитывать, что при реализации одной цели, будут выполнены другие, менее или более значимые. Кроме того, хоть цели ценовой политики соотносятся друг с другом, их достижение происходит в разные временные периоды, при этом всегда можно выявить доминирующую цель.

Существуют следующие ценовые стратегии:

- стратегия снятия сливок – установка максимально возможной цены для потребителей, готовых ее купить, с последующим понижением. Данная стратегия позволяет увеличить престижность нашего товара, создать имидж компании, сдерживать покупательский спрос. К недостатку относят привлекательность для конкурентов;
- стратегия проникновения – установление низкой цены для привлечения максимального количества покупателей и завоевания рынка. Благодаря большим масштабам производства мы можем компенсировать потери прибыли на отдельном изделии. Данная стратегия эффективна при эластичном спросе;
- стратегия следования за лидером предполагает установку цены в зависимости от цены лидера на рынке;
- стратегия престижной цены применяется при вводе на рынок товара очень высокого качества, что позволяет установить очень высокую цену;
- стратегия скользящей цены должна учитывать появление на рынке конкурентов, заботиться о повышении качества продукции, снижении издержек, ведь при данной стратегии цена устанавливается на основе соотношения спроса и предложения³³

Для инновационного проекта более приемлемо выбрать один из трех способов установления цены:

³³ Касьяненко Т. Г. и др. Ценообразование : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. Т. Г. Касьяненко. – 7-е изд., перераб. И доп. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 105-121 с.

1. При радикальной инновации и наступательной стратегии следует установить максимально возможную цену для продукта. Так как наш продукт не имеет конкурентов, защищен патентами, то необходимо придерживаться стратегии снятия сливок;
2. В случае, если мы не внедряем новые научно-технические решения, а реализуем имеющиеся, следует придерживаться стратегии следования за лидером.
3. В случае для инкрементальной инновации, не следует изменять цену. Сам продукт уже находится на рынке, имеет свою стратегию, которой следует придерживаться. Инкрементальные инновации предназначены в первую очередь для улучшения имиджа и репутации предприятия, а не получении дополнительной прибыли.

2.3 Объем производства и планирование оборотных средств

Благодаря определению объемов сбыта, зная наши существующие мощности и имея на руках договора с поставщиками сырья, предприятие переходит к составлению плана производства продукции, который соответствует долгосрочной стратегии предприятия. План должен показывать нам, насколько возможно решение производственных задач, какое количество продукции может быть произведено. Кроме того, в условиях быстро меняющихся рыночных отношений, производственный процесс должен обладать гибкостью – возможностью увеличить или уменьшить количество выпускаемой продукции, ее качество, технологические элементы.

Главной задачей на данном этапе является выбор оптимального варианта ресурсозатрат и производственных мощностей, для достижения максимального эффекта.

Под производственной мощностью предприятия понимается максимальный возможный выпуск продукции, при использовании передовых технологий и научной организации труда. Производственная мощность играет ключевую роль в выявлении резервов компании и зависит от множества факторов, к примеру, количество и производительность оборудования, его износ, качества сырья, качество организации труда.

Одной из составляющих производственного плана является планирование оборотных средств – определение годовой и среднесуточной потребности в оборотных средствах, для достижения оптимальных запасов сырья и оптимизации затрачиваемых финансов. Соответственно с самого начала оборотные средства включаются в производственные запасы, которые в свою очередь делятся на следующие:

- запас на подготовку, когда сырье необходимо время для выдержки;
- запас для производства, который обеспечивает нас материалами;
- страховой запас, на случай сбоя непрерывного обеспечения.

Соответственно мы можем закупить годовой запас для производства и столкнуться с издержками по обеспечению склада, потерями при хранении. Другой вариант предполагает ежедневный заказ необходимого среднесуточного сырья, однако в данном случае возрастут наши расходы на заказ. Нахождение оптимальной величины сырья закупаемой у поставщиков является одной из задач на этом этапе. Другой вопрос состоит в том, необходим ли страховой запас на предприятии, где этот запас является по сути своей консервированием финансов предприятия, однако, в случае с перебоями в поставках, его отсутствие может привести к куда большим потерям.

Для достижения точности и достоверности итогов планирования применяются три вида метода нормирования: аналитический, коэффициентный, прямого счета.

В случае, когда не предполагаются существенные изменения в условиях работы и средства, вложенные в материальный вес, имеют большой удельный вес используется аналитический метод. Он основан на расчете укрупненных оборотных средств на величине их остатков.

Коэффициентный метод применяется же при изменении условий работы. Новые нормативы определяются на базе имеющихся с учетом поправок на изменение объема производства и оборачиваемости оборотных средств. В данном случае все затраты подразделяются на зависящие и не зависящие от объема производства.

Более рациональным считается применение метода прямого счета, который основан на определении научно обоснованных норм запаса и норматива оборотных средств.

2.4 Менеджмент и организация управления

Производственная структура предприятия — это состав и мощность подразделений предприятия, а также формы их взаимосвязи. Функции ограничены и зависят от организации производственного процесса и типа производства. Организационная структура предприятия определяет состав, соотношение и формы организации аппарата управления на разных уровнях. Сама структура имеет постоянную форму, которая может изменяться в зависимости от технологии производства, изменения сбыта, типа производства. Таким образом изменение производственной структуры несет с собой изменение организационной структуры.

Организационная структура должна соответствовать следующим качествам:

- быть оптимально эффективной;
- иметь минимальное количество промежуточных звеньев;
- иметь возможности перспективы.

При этом существует две структуры управления – централизованная и децентрализованная. «Централизованная предполагает подчинение главному управляющему

всех управляющих по службам, в то время как при децентрализованной управляющие подразделений осуществляют все функции, которые относятся к их подразделению».³⁴

В зависимости от размера предприятия и количества его подразделений цепочка управления является двух-, трех- или четырехзвенной системой. «Она должна минимизировать связи для решения задач, не дублировать функции, оптимизировать расходы».³⁵

Сам по себе аппарат управления оказывает воздействие на развитие организационной структуры для решения производственных задач. В процессе управления переплетаются маркетинговые и производственные решения – управление должно создать условия для сбыта и продвижения новой продукции и предоставить технологии и модификации для разработки.

Несмотря на наличие множества целей, необходимо выделить уровни, которые определяются исходя из временного интервала и функционального признака, при этом долгосрочные цели разбиваются на этапы, каждый из которых является краткосрочной целью. Таким образом вся структура формируется по функционально-временному признаку. Она удобна благодаря разделению труда, распределению полномочий, обязанностей. Однако при этом происходит перегрузка высшего управленческого звена, что можно решить с помощью гибких структур управления.

Матричная система предполагает объединение специалистов разных функциональных отделов для гибкости и адаптивности к рынку. Все ресурсы сосредотачиваются в руках управляющего проекта. При этом «типы матричных структур разнообразны: структурная для согласования действий специалистов, проблемно-целевая для продвижения главных идей, созданные на базе группового подхода включают в себя специалистов всех функциональных служб, подходят для сборки конечной продукции».³⁶

Таким образом подбор, состав, взаимодействие кадров играют большую роль в планировании деятельности предприятия.

Кадры – основной рабочий состав предприятия, его производительная сила. В зависимости от выполняемых ими функций их можно разделить на:

- основной

³⁴ Сергеев А. А. Бизнес-планирование: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. А. Сергеев. — 3-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 230-234 с.

³⁵ Аристархова М. К., Карпов А. А. Методика управления влиянием инновационной деятельности на оргструктуру и производственную структуру предприятия [Электронный ресурс]. — URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_20679264_29720132.pdf (дата обращения 16.02.2018)

³⁶ Зябриков В.В. Общий Менеджмент: Курс лекций: 2-е изд, испр. и доп. / В. В. Зябриков, СПб.: ЭФ СПбГУ, 2010 г., 262 с.

- вспомогательный
- руководство
- специалисты
- служащие

Все эти категории подразумевают ряд профессий, которые в свою очередь делятся на специальности, те же разделяются квалификацией.

Профессия – это набор теоретических знаний и практических навыков, совокупность которых позволяет выполнять определенного вида работу в определенной отрасли, сфере.

Специальность – разделение внутри профессии, для выполнения ряда более специфичных задач, требующих определенных специальных знаний.

«Квалификация – уровень теоретических и практических знаний, определяющих сложность выполняемых работ. Уровни квалификации – неквалифицированные, низкоквалифицированные, квалифицированные и высококвалифицированные. Уровень квалификации определяет разряд».³⁷

«Руководители охватывают всю структуру управления, разделяясь на линейных и функциональных»³⁸, а также, согласно иерархии, на высших, средних и низших. В настоящее время термин управляющий заменяется термином менеджер.

Подбор персонала предприятия очень важен, так как несмотря на весь имеющийся капитал, неправильно составленная команда не сможет эффективно работать, производить продукт нужного качества.

Сама процедура отбора разделяются на последующие стадии:

- первичный отбор – поиск работников, просмотр их резюме, отбор резюме, которые удовлетворяют всем требованиям к запрашиваемой должности;
- первое собеседование – ведется беседа с кандидатом, на которой определяется, может ли человек войти в коллектив, каким характером он обладает, проверяется его трудовая книжка на наличие стажа, выдается тестирование, тестовое задание.
- второе собеседование – на котором окончательно проверяется квалификация кандидата, его способности;

³⁷ Сергеев А. А. Бизнес-планирование: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. А. Сергеев. — 3-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 241-245 с.

³⁸ Зябриков В.В. Общий Менеджмент: Курс лекций: 2-е изд, испр. и доп. / В. В. Зябриков, СПб.: ЭФ СПбГУ, 2010 г., 262 с.

- третье собеседование – ведется окончательное решение о найме или об отказе в найме на работу, обговаривается заработная плата, составляются необходимые документы.

Существуют два вида приема на работу: по договору гражданско-правового характера и по трудовому договору, при этом трудовой договор может быть составлен в виде контракта на срочную работу.

Важным шагом в управлении персонала является разработка политики мотивации – способов материального и нематериального стимулирования работников, повышения их производительности. Для реализации подобной политики, где работникам творческих профессий будет дана возможность свободно и самостоятельно творить, развиваться, появилась особая профессия – управляющий персоналом. Целью подобных специалистов менеджеров «является создание благоприятной атмосферы для труда, позволяющей повысить творческую активность и производительность, сокращение и, как собственно, оптимизация производственного и управленческого персонала, подбор персонала, решение вопросов с повышением квалификации».³⁹

Данный менеджер, как и любой профессиональный руководитель, должен:

- нести личную ответственность,
- повышать квалификацию работников,
- следить за достижением поставленной цели,
- быть лояльным к сотрудникам,
- не оказывать на них давления,
- иметь индивидуальный подход к сотрудникам,
- являться не другом, а руководителем.

Для управления работниками на каждом предприятии могут быть разработаны меры, общие из которых следующие:

- предоставление подчиненными руководством отчетов и докладов о проделанной работе. Отчеты могут предоставляться как ежедневно, так и ежеквартально. Данная мера позволяет поддерживать связь руководства с подчиненными, контролировать выполняемую ими работу, развивает инициативу работника, однако чрезмерное количество отчетов может негативно сказаться на отношении работника к начальству и выполняемой им работе.

³⁹ Родионова Е. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. Е. А. Родионовой. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 11-41 с.

- Проведение еженедельных оперативных совещаний высшего руководства. На данном совещании зачитываются отчеты руководителей производственных и функциональных служб, решаются актуальные вопросы, принимаются оперативные решения.
- Проведение ежедневных или еженедельных планерок. При управлении проектной группой или функциональной службой, важно будет знать мнение работников о состоянии дел, решении поставленных целей, раздаче технического задания. Проведение подобного рода планерных совещаний перед началом рабочего дня или недели помогает обрисовывать направление, в котором должны работать подчиненные.

Таким образом, мы можем вовлечь работников в принятии управленческих решений на стратегическом и оперативном уровне, однако при низкой квалификации, принятие подобных решений невозможно, или же ведет к отрицательным результатам. Дабы избежать подобных происшествий, разрабатываются критерии и требования, которые предъявляются к работникам. Важно заметить, что данные критерии различаются от фирмы к фирме. Различают американскую и японскую модель найма – при первой делается упор на узкую специальность работника, на втором работник должен уметь работать в нескольких сферах.

Оценить то, насколько эффективна деятельность сотрудников можно с помощью производительности труда – способности определенного работника производить продукцию или оказывать услуги.

Индивидуальная производительность — это количество материальных благ, которую производит работник в единицу времени или же время необходимое на создание одного материального блага.

Также существует общественная производительность труда, которая измеряется тремя способами: натуральным, трудовым, стоимостным.

Важным составляющим организации труда является его нормирование – «определение необходимых затрат и результатов, установление необходимого количества работников и оборудования».⁴⁰

В нормирование труда включают:

- анализ производственных процессов, разбиение их на этапы;
- проектирование состава, регламента и последовательности выполнения процесса
- расчет норм и внедрение;

⁴⁰ Мизинцева М. Ф., Сардарян А. Р. Оценка персонала : учебник и практикум для академического бакалавриата / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 96–130 с.

- подбор персонала.

Сами же нормы труда необходимы для:

- расчету необходимого количества персонала;
- оценке итогов труда, определении фондов оплаты;
- эффективности от внедрения технологий;
- расчету производственных программ;
- определению необходимого количества оборудования.⁴¹

Последний элементом организационного плана является оплата и стимулирования труда. Они зависят от множества факторов.

Форма оплаты труда в большей мере зависит от характера труда – «повременная оплата труда соответствует работнику автоматизированных цехов, сдельная – ручному производству».⁴²

Уровень оплаты труда влияет на конкурентоспособность продукции, а также на мотивацию работника – при гибкой форме оплаты, сотрудник старается произвести больше полезных действий для получения поощрения, при окладе работник не стимулируется – вне зависимости от его действий зарплата будет та же.

Команда инновационного проекта, в отличие от других команд играет намного большую роль. Инновационный проект предполагает, что в состав команды должны будут входить:

1. Научные сотрудники, получившие или получающие высшее образование в сфере точных наук. Такие специалисты в первую очередь заняты НИОКР и от них зависит получение положительного результата.
2. Технические специалисты, имеющие опыт работы в отрасли, для которой предназначен НИОКР. Учитывая стремительно развивающийся рынок, такие специалисты необходимы в команде, для понимания рыночной структуры, потребительского рынка, технической специализации продукта и т.д., с которой руководитель проекта может быть незнаком.
3. Руководитель проекта, ответственный в первую очередь за составление бизнес-плана, что означает составление и подтверждение как маркетингового и производственного, так и инновационного, финансового плана. Таким образом

⁴¹ Лапшова О. А. Оплата труда персонала : учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ. Ред. О. А. Лапшовой. – 2е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 60-87 с.

⁴² Горелов Н.А. Оплата труда персонала: методология и расчеты : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. А. Горелов. – М. ; Издательство Юрайт, 2018. – 87-121с.

руководитель проекта – проект менеджер управляет всем проектом и отвечает за его эффективность.

4. Также необходимо обозначить персонал, который может не участвовать в проекте на постоянной основе, но быть вовлеченными в проект: маркетинговые компании, предоставляющие маркетинговый анализ рынка; дизайнеры и инженеры, отвечающие за внешний вид и работоспособное массовый образец продукта инновационного проекта соответственно; фрилансеры, привлекаемые для определенных технически сложных заданий или быстрой работы, чей найм на весь период инновационного проекта невыгодно.

Правильно подобранная и составленная команда имеет намного больше шансов на положительный результат НИОКР, кроме того инвесторы, при отсутствии капитала у инновационного проекта, рассматривают команды НИОКР как один из ключевых элементов в вопросе об инвестировании.

2.5 Финансовая деятельность

Любое предприятие, вне зависимости от его величины, прибыли и расходов, не может долго существовать без финансового планирования. Определение наших расходов и доходов, их распределение во времени позволяет нам как избежать пробелов в деятельности компании, так и выявить выполнение поставленных задач.

В связи с возникновением штрафных санкций за неспособность к выплате, увеличении выплачиваемых неустоек, потери имиджа из-за срывов выплаты кредиторской задолженности возрастает роль оперативного финансового плана, позволяющим вести платежный календарь, в котором расписаны все статьи поступлений и расходов. Важной составляющей платежного календаря является налоговый календарь – построенный на основе налогового кодекса и служит для определения дат выплаты налогов.

Платежеспособность предприятия можно поднять с помощью кассового плана – оборота наличных денежных средств. Он используется для оплаты фонда труда, оплаты поставщикам.

Любая финансовая организация строится на взаимодействии с рынком. Для устойчивого финансового состояния, которое формируется в процессе деятельности организации, следует высчитывать нужные показатели баланса. Баланс предприятия – это его активы и пассивы.

Для долгосрочного финансового планирования необходимо составлять и анализировать три вида документа:

1. Баланс

2. Отчет о прибылях и убытках
3. Отчет о движении денежных средств

Балансовый отчет показывает нам состояние активов и пассивов предприятия.

Активы баланса – сведения о составе и величине активов предприятия на определённую дату. Это наши полученные и предполагаемые к получению средства.

Пассивы баланса – средства предприятия для покрытия активов предприятия, распределенные по целям, срокам, источникам.

Прогноз о прибылях и убытках в свою очередь показывает нам взаимосвязь, возникающую между объемом продаж, расходами, прибылью.

Отчет о движении денежных средств позволяет нам более подробно вести финансовое планирование, зная о датах появлении расходов и прибылях, учитывать сезонность продаж, определять мероприятия для продвижения товаров, а также рассчитывать время и рациональность привлечения собственных или заемных средств.

Доход – основной источник формирования собственных средств предприятия. Возникает доход в результате деятельности предприятия в трех направлениях:

- основной – в виде выручки от реализации продукции;
- инвестиционный – благодаря реализации ценных бумаг компании, продажи внеоборотных активов;
- финансовый – благодаря размещению облигаций и акций.

Доход от основной деятельности отображается в момент отгрузки продукции и предъявлении счетов контрагентам. Однако поступление денежных средств происходит не сразу. Оплата продукции может произойти с опозданием, что нарушает финансовое планирование, либо не состоится, что негативно сказывается на финансовом состоянии предприятия. Для решения подобных ситуаций предусматривается резерв. Для контроля за своевременностью поступления денежных средств применяют оперативное планирование выручки.

Выручка, которая все же поступила на счета фирмы, используется для оплаты расходов фирмы, начисления заработной платы, выплаты налогов. После, с полученной чистой прибыли, выплачиваются штрафы и пени. Оставшаяся чистая прибыль распределяется согласно уставу.

Еще одним элементом финансового планирования является оценка его финансового благополучия, как возможности оплатить внутренние расходы и отношения с контрагентами. Финансовая устойчивость предприятия помогает в условиях инфляции обеспечить бесперебойное производство и реализацию продукции, обновлять его и расширять.

Необходимо «постоянно анализировать и оценивать такие сегменты предприятия, как состав и структуру баланса, ликвидность активов, рентабельность предприятия».⁴³

2.6 Составление разделов бизнес плана.

Для составления бизнес-плана в первую очередь надо выполнить следующие действия:

- Определить источники нужной информации.
- Определить цели его разработки. Специалисты коммерческих банков и других финансовых компаний, как правило, обладают необходимыми навыками в оценке инвестиционных проектов. В своих инвестиционных управлениях коммерческие банки, учитывая отсутствие нужного опыта и знаний у российских предпринимателей, создают специальные подразделения, эксперты которых помогают разобраться в сложных проблемах оценки будущих перспектив бизнеса. Таким образом, предприниматели могут рассчитывать на серьезную помощь в решении внутренних проблем нового бизнеса на уровне современных научных методов с применением сложного экономико-математического аппарата.
- Определить своих целевых читателей: будут ли это только внутренние участники организации; внешние лица, которых организация хотела бы видеть своими инвесторами; будущие акционеры, коммерческие банки, венчурные капиталисты.
- Венчурные или рискованные капиталисты – это коммерческие организации, специализирующиеся в области финансирования предпринимательских проектов на различных стадиях их осуществления (как на этапе становления, так и на этапах расширения и модернизации), а также в области финансирования отдельных рискованных подразделений – видов бизнеса, входящих в крупную хозяйственную организацию. Венчурные капиталисты участвуют в финансировании бизнеса через систему долговых расписок, приобретение акций и других ценных бумаг фирмы, нуждающейся в финансировании. Цель деятельности венчурного капитала – вложение средств в рискованные предприятия для получения высокой прибыли.
- Установить общую структуру создаваемого документа.
- Собрать информацию для подготовки каждого из намеченных разделов бизнес-плана. На этом этапе необходимо заручиться поддержкой тех людей, которые имеют необходимые опыт и знания для составления бизнес-плана. Это могут быть внутренние участники – работники организации, имеющие опыт и хорошее знание

⁴³ Колышкин А. В. Экономика организации: учебник и практикум для СПО / А. В. Колышкин [и др.] ; под ред. А. В. Колышкина, С. А. Смирнова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 498 с.

внутренней среды. Желательно привлечь также внешних консультантов, особенно для использования их в сфере финансового прогнозирования и маркетинговых исследований рынка. Кроме финансистов, бухгалтеров, маркетологов, в работу над бизнес-планом могут быть вовлечены экономисты широкого профиля (в том числе специализирующиеся на макроэкономических проблемах), консультанты по управлению.

В первую очередь необходимо составить титульный лист и меморандум конфиденциальности. Раздел меморандума о конфиденциальности важен для инновационных проектов тем, что позволяет сохранить в неизвестности организационные решения, инновационные идеи, способы осуществления идей втайне.

Далее необходимо составить резюме – краткую выжимку из всех разделов бизнес-плана, позволяющей передать всю важную информацию потенциальному инвестору. Кроме того, здесь необходимо обозначить:

- Цели бизнеса. Необходимо в конкретной и лаконичной форме представить цели нашего бизнеса. Необходимо сказать, как и с помощью чего будет достигнута цель.
- Возможности бизнеса. В данном разделе необходимо изложить существующие и потенциально возможные возможности бизнеса. Необходимо указать методы использования ресурсов и возможностей.

Данный раздел является ключевым в бизнес-плане. Инвестор обращает в первую очередь внимание на этот раздел из-за его лаконичности и краткости и лишь позже, после положительной оценки резюме, начинает более подробное изучение всего инновационного проекта.

Следующий раздел должен быть посвящен маркетинговому плану, стратегии рекламы и продвижения. В данном разделе мы предоставляем инвесторам наше маркетинговое исследование, показываем насколько сильно мы ознакомлены с рынком, каковы наши действия на нем, какие сегменты мы выбираем, на чем основаны наши доводы. Необходимо также обозначить стратегию маркетинга, позиционирование товара, взаимодействие с контрагентами. В условиях отсутствия ретроспективы предприятия, внедрения нового товара или процесса, только правильно составленная маркетинговая компания может помочь:

- Определить прогнозный объем рынка, соответственно возможный объем продаж;
- Определить положение, который займет наша инновация на рынке – позиционирование товара на рынке играет роль для определения сегмента рынка, соответственно технической спецификации продукта;
- Определить возможные угрозы со стороны конкурентов, потребителей, поставщиков.

Кроме того, следует указать наши конкурентные преимущества. При рыночной ситуации, необходимо показать, почему именно наш продукт выигрывает по сравнению с другими. Обозначив конкурентные преимущества, доказав, что только мы в течении нужного промежутка времени можем ими пользоваться, мы можем выставить нашу идею в выгодном свете.

Производственный и организационный план. Организационный план показывает, как и в каком объеме, при помощи чего мы собираемся производить продукт. Более важным является организационный план – в начале своего функционирования, предприятия, если это созданные недавно МИП, не имеют большого количества денежных ресурсов. Для инвесторов они привлекательны в первую очередь своей инновационной идеей. Эту инновационную идею должна будет реализовать команда. Таким образом, инвестору необходимо ознакомиться с профессионализмом команды. В данном разделе необходимо рассказать о лидере команды, инициаторе идеи или проекта. Необходимо дать информацию также о компетенции каждого члена управленческой команды, а также краткую сводку о структуре будущего проекта.

В конце мы должны обозначить наш финансовый план, необходимую сумму инвестиций и оценку рисков инновационного проекта. Инвестор один из агентов рынка, преследующий своей целью максимизацию прибыли. Для него важным является:

- Финансовый план, как показатель прибыли, дохода, расходов предприятия.
- Инвестиционный план, где будут предоставлены методики расчета эффективности инновационного проекта, предоставлены ключевые показатели, выполнены расчеты индексов рентабельности или дисконтированного срока окупаемости. Данный раздел крайне важен для инвестора, так и самому инновационному проекту – он позволяет оценить его эффективность;
- Не менее важен раздел по оценке рисков. В условиях рыночного механизма, где предприятия перестают функционировать и вместо них создаются новые, важность оценки рисков, их учета в ставке дисконтирования, приведение методологии по их избеганию или принятию крайне важно, так как позволит инновационному проекту реализоваться.⁴⁴

⁴⁴ Абрамс Р. Как составить наилучший бизнес-план для любой отрасли и сферы деятельности. – СПб.: Прайм-Еврознак, 2009. – 544 с.

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ №2

В ходе исследования мы пришли к следующим ключевым выводам:

- Создание бизнес-плана — это сложный и многовариантный процесс. Он включает в себя избрание методов и планирование стратегии, прогнозирование будущих достижений.
- Роль каждого плана — организационного, финансового, инвестиционного, производственного, маркетингового также важна, как определение их составляющих. Вся эта система целостна и зависит друг от друга.
- При составлении бизнес-плана необходимо учитывать все имеющиеся и достижимые нами результаты. Это играет важную роль для прогнозирования будущего предприятия.

Учитывая вышеизложенные выводы, а также проведенную работу, считаем поставленные задачи решенными, а цель по изучению системы методов бизнес-планирования и составлению бизнес-плана — достигнутой.

ГЛАВА 3. ПРАКТИКА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА

3.1 Информация о фирме

Таблица 2 Юридические данные о фирме.

Юридический адрес	196084, г. Санкт-Петербург, ул. Новорощинская, д. 4
Фактический адрес	196084, г. Санкт-Петербург, ул. Новорощинская, д. 4
Дата регистрации и регистрационный номер	10.07.2014, 1147847244270
Регистрирующий орган	Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы No15 по Санкт-Петербургу
Налоговый орган	Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы No23 по Санкт-Петербургу
Адрес регистрирующего органа	191124, Санкт-Петербург г, Красного Текстильщика ул, д 10-12
Основной вид деятельности	62.01 Разработка компьютерного программного обеспечения

ООО «ДиСтэйт» - один из первых разработчиков систем юридически значимого электронного документооборота в России. Компания образована в начале 2008 года.

Первый продукт компании – веб-сервис «Система электронного документооборота DiState» был выпущен 12 июня 2009 года. Это была публичная «облачная» СЭД с дополнительными сервисами: онлайн-страхование, торговая площадка, каталог «товары и услуги» и др. Монетизация проекта производилась согласно тарифам за каждый подписанный электронной подписью, исходящий документ.

По схожему принципу сегодня работают все аналогичные сервисы от конкурентных компаний.

В середине 2015 года ООО «Дистэйт» получил Свидетельства о государственной регистрации программ для ЭВМ «DiState v.3». Программы были разработаны с «нуля» с совершенно новой архитектурой и алгоритмов работы, не имеющих аналогов на рынке РФ и в настоящее время.

С декабря 2016 года ООО «Дистэйт» предлагает линейку продуктов 4.0 версии, где физическое лицо фигурирует в системах ЮЗ ЭДО как полноценный участник информационного взаимодействия с применением ЭП.

Программы «DiState» – первые и единственные легко тиражируемые «коробочные» программные продукты на рынке юридически значимого СЭД в России, которые позволяют

любому предприятию в считанные часы развернуть собственную облачную систему юридически значимого электронного документооборота, гарантируя юридическую значимость передаваемых через систему документов в соответствии со всеми требованиями текущего законодательства РФ.

Наиболее значимые продукты:

1. Программа «DiState: Документооборот» – готовое решение для компаний любого формата и организационной структуры по организации собственной облачной (публичной или скрытой) корпоративной системы внутреннего и внешнего юридически значимого электронного документооборота, без тарификации подписанных документов, с последующим хранением подписанных документов в электронном архиве на серверах Заказчика.
2. Программа «DiState: Оператор ЭДО» или Программа «DiState: Организатор ЭДО» – решения B2B сегмента – платформа для организации сервиса юридически значимого электронного документооборота в качестве Оператора ЭДО с предустановленной типовой конфигурацией «Конфигурация DiState: ЮЗ ЭДО» (сервис обмена в электронном виде любыми документами между любыми хозяйствующими субъектами с сохранением их юридической значимости по установленным тарифам Заказчика).

Компания разделена на несколько отделов, которые управляются централизованно генеральным директором.

Юридический отдел – занимающийся составлением коммерческих предложений, обеспечение правового статуса компании, подготовкой всей необходимой документации.

Отдел разработки – отдел, который занят техническим сопровождением продукта, а также его обновлением и созданием проектов по модернизации и модификации продуктов.

Системный отдел ответственен за бесперебойную работу в компании, а также обновлением всей существующей техники до соответствующего уровня.

Отдел аналитики направлен на изучение конкурентной среды, отзывов клиентов, сбора всей необходимой информации. Также этот отдел занимается непосредственно рекламный продвижением продукта, а также выполняет роль кадрового отдела.

Финансовый отдел занимается непосредственно контролем финансовых операций, закупками, а также включает в себя бухгалтерию.

3.2 Описание инновационного проекта

Как было обозначено выше, ООО «Дистэйт» занимается разработкой, последующей продажей и технической поддержкой программ для ЭВМ, в частности программ для ЭДО. Из-

за быстрого развития информационных технологий и сильной конкуренции компании необходимо своевременная модернизация выпускаемых ими программ. Данное действие является «созданием инкрементальной инновации, что в первую очередь нацелена на улучшение имиджа и репутации компании»⁴⁵, а также, в нашем случае, поддержкой продукта на современном уровне и его доработка. Кроме этого компания рассчитывает на выход на новые рынки сбыта, имеющие специфический документооборот. Для этих целей в компании был создан инновационный проект.

Для выполнения данных целей были подготовлена проектная группа, состоящая из 8 людей, а также закуплено оборудование. Продолжительность осуществления проекта 2 года, после чего следует снова модернизировать продукт.

Следует учитывать, что данный проект создан для выхода на новые рынки, из чего следует, что прибыль, принесенная проектом, не является всей прибылью компании, а лишь той частью которая стала возможно благодаря реализации проекта.

Данный проект компания будет финансироваться из собственных средств, без привлечения инвесторов. Кроме того, данному инновационному проекту не нужны оборотные средства, так как сам продукт нематериален. Вышесказанное ограничивает проект маркетинговым, организационным и финансовым планом.

Однако ключевым в одобрении проекта являлась его эффективность. Сумма начальных инвестиций могла принести сумму большую чем проект, будучи использованной в другом месте. Мне было поручено, после ознакомления с проектом, провести обоснование ставки дисконтирования и расчет эффективности проекта.

3.3 Анализ инновационного продукта

ООО «Дистэйт» планирует осуществить разработку и выпуск своего продукта на новые рынки сбыта, выход на которые ранее был невозможен из-за отсутствия определенных технических возможностей продукта.

В качестве новых рынков предполагаются ранее не затронутые отрасли, использующие специфичные виды документов для взаимодействия с контрагентами и нуждающиеся в ЭДО. Конкурентными преимуществами нашего продукта являются:

1. Простота в усвоении и работе с программой;
2. Быстрота документооборота с контрагентами;
3. Реализация в виде web-программы;

⁴⁵ Спиридонова Е. А. Оценка стоимости бизнеса: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. А. Спиридонова. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 179-185с.

4. Наличие юридической значимости, благодаря использованию квалифицированной электронной подписи;
5. Возможность предоставления в налоговую службу электронных счет-фактур;
6. Использование собственных серверов, для определения возможной информации для третьих лиц;

Данные преимущества могут в дальнейшем помочь нам с легкостью занять новые рынки, не опасаясь конкуренции. Для более легкого ориентирования в спросе и методах воздействия на него используем обозначение «Четыре Р (пи)», предложенные МакКарти

Таблица 3 Соответствие 4Р русскоязычным определениям

Элементы 4Р	Русскоязычные определения
Product	Товар
Place	Место/сбыт
Price	Цена
Promotion	Продвижение/стимулирование сбыта

Данные элементы являются средствами маркетингового давления. Рассмотрим данные средства подробнее на основе продукции компании «Дистейт».

Товар соответствует решению проблемы покупателя, создает необходимые ему блага. Решения, которые должны быть отражены следующие:

Символика бренда: имя – DiState, логотип – формирующие круг гранатовые зерна, фирменный стиль – использование мягких красных и оранжевых оттенков, черный и белый цвет;

Функционал продукта: возможность осуществления юридически значимого документооборота;

Необходимый уровень качества: бесперебойность работы, отлаженный механизм взаимодействия с контрагентами, легкость в освоении и пользовании;

Внешний вид продукта: продукт выполнен в виде web-приложения, не имеет материальной формы, соответственно не имеет упаковки и дизайна;

Вариантность продукта: компания «Дистейт» предусматривает для фирм разный объем контрагентов с последующим увеличением, а также предоставляет более специфические решения;

Поддержка и уровень сервиса: предполагает наличие техподдержки, а также своевременное обновление программы до новых версий.

Цена отражает ту стоимость, которую конечный потребитель должен будет заплатить за пользование благами. Данный этап руководство фирмы назначило аналитическому центру, который высчитал оптимальную цену товара. Согласно аналитическому отделу цена на наш

продукт 16700 рублей, что является средней между ценами наших конкурентов на представленном рынке.

Место продажи обозначает то время и место, нужное нам, когда потенциальный покупатель сможет приобрести наш товар. В нашем случае мы можем на данный момент лишь обозначить, что компания не нуждается в посредниках, так как продает свой товар сама. Единственное, что нам необходимо обозначить – новые рынки, на которые мы хотим выйти.

Продвижение и коммуникации должны информировать потенциального покупателя о достоинствах нашего продукта и предполагает продвижение продукта. Учитывая отрасль, в которой работает компания, а также политику компании, мы имеем не столь широкий набор инструментов продвижения товара. Они будут рассмотрены далее в продвижении товара.

Кроме контролируемых факторов, присутствуют также неконтролируемые факторы, представленные в виде ограничений. Их можно представить в виде 5 групп, обозначенных уже для компании.

Ограничения со стороны покупателей: фирма должна анализировать и понимать потребности, а также предвидеть их, для того чтобы правильно реагировать. В данном случае компания «Дистейт» анализирует потребности покупателей и предоставляет им специфические решения, ориентированные на их отрасль.

Ограничения со стороны конкурентов: фирма не является единственной на рынке и должна обозначить свое конкурентное преимущество. В нашем случае системы ЭДО разрабатываются и внедряются другими компаниями. Кроме этого, однако необходимо правильная компания по продвижению продукции.

Ограничения со стороны сбытовых сетей: наш продукт является онлайн-программой, поэтому вовлечение сбытовых сетей минимально.

Ограничения со стороны самой фирмы: фирма должна принять план действий, совместимый с ее ресурсами. В нашем случае, фирма имеет достаточно количество финансовых средств и нуждается в модернизации продукта, поэтому в нашем случае достаточно лишь обосновать эффективность проекта.

Ситуационные ограничения: факторы внешней среды, влияющие на уровень спроса. В нашем случае это то, насколько востребован электронный документооборот. С учетом развития фирм, увеличения взаимоотношений с посредниками и партнерами, развития электронного государства, а также уменьшении затрат от бумажной деятельности электронный документооборот все более востребован.

3.4 Целевая аудитория

Наиболее важная составляющая маркетингового плана является правильно определение нашей целевой аудитории для инновационного продукта.

Для сегментации B2B рынка мы воспользуемся универсальной методикой 5W, предложенной М. Шеррингтоном, в контексте нашей фирмы.

Таблица 4 Элементы методики «5W» и ее применение для нахождения целевой аудитории⁴⁶

Элемент методики «5W»	Русскоязычное определение	Пояснение	Описание
What	Что	Тип товара	Программный продукт
Who	Кто	Тип потребителя	Компании, нуждающиеся в специфическом ЭДО
Why	Почему	Тип мотивации	Быстрый и качественный ЭДО, уменьшение затрат.
When	Когда	Момент покупки	При возникновении потребности, вне зависимости от сезона.
Where	Где	Канал реализации	Использование продукта в интернете

Под данное описание подходят следующие компании:

1. Логистические компании;
2. Бизнес-центры;
3. Охранные агентства.

3.5 Анализ конкурентов

Следующим этапом является определение и анализ конкурентов. В данный момент на рынке представлены два наиболее важных конкурента:

- СКБ Контур с программным продуктом «Диадок»
- ООО «Такском» с программным продуктом «Taxcom»

⁴⁶URL:http://www.esoonline.ru/mediaplanirovanie_1/celevye_auditorii/celevaya_auditoriya_opredelenie_i_metody/ (дата обращения 26.02.2018)

Диадок является программным обеспечением для ЭДО. Плюсами данного конкурента можно считать правильное позиционирование, наличие многих затронутых сфер, подробный сайт, на котором можно ознакомиться со всеми достоинствами продукта. Можно говорить о сильном позиционировании бренда.⁴⁷

Таксом в свою очередь акцентирует внимание на более дешевой стоимости ЭДО, сам он более предпочтителен для маленьких компаний, не имеющих большого количества контрагентов.⁴⁸

Далее мы проведем CSI анализ для каждого из конкурентных продуктов.

3.6 Медиапланирование

Фирма планирует рекламировать свой продукт на IT-выставках, таких как ВIT-2018.⁴⁹ Участие в подобных мероприятиях в среднем на одного человека стоит 25000 рублей. Данная сумма в пересчете на 3 людей и пяти выставках позволяет оценить наши затраты на выступление на выставках в 375000 рублей. Данная группа должна непосредственно рекламировать продукт и найти потенциальных покупателей.

Следующий вид рекламы, которая будет нами использоваться – контекстная реклама. В виду устоявшихся партнерских отношений с рекламным агентством, данный вид услуги, продолжительностью в 6 месяцев оценен стоимостью в 150000 рублей.

Последним пунктом является личная рассылка. Обозначенная нами выше целевая аудитория охватывает 5350⁵⁰ компаний. Учитывая стоимость одной рассылки в 150 рублей, затраты будут равны 802500 рублям.

Таким образом окончательные расходы на рекламу продукта равны 1327500 рублям.

3.7 Планирование объема продаж

Наиболее рациональным методом среди существующих для прогнозирования объема продаж является метод своей доли рынка. Данный метод предполагает знание емкости рынка (E) и справедливой рыночной доли (D), которую сможет занять товар производителя. При перемножении этих двух показателей мы получим прогнозируемый объем продаж (Q).

$$Q = E \times D \quad (6)$$

Ранее мы уже определяли нашу целевую аудиторию, сейчас же дополняем ее нужной информацией для расчета емкости рынка.

⁴⁷ URL: <https://www.diadoc.ru> (дата обращения 27.02.2018)

⁴⁸ URL: <https://taxcom.ru/dokumentooborot/> (дата обращения 27.02.2018)

⁴⁹ URL: <https://it-events.com/events/11071> (дата обращения 27.02.2018)

⁵⁰ На основе интернет поиска и имеющейся клиентской базы

Таблица 5 Информация для расчета емкости рынка

Показатель и фактор	Содержание
Период	2018-2020 года
Территориальные границы рынка	г. Санкт-Петербург
Критерий для расчета	Уровень потребления
Целевая аудитория	Бизнес-центры, охранные агентства, логистические компании
Единица измерения	Количество компаний
Источник	Интернет, клиентская база

Расчет производится по методу «снизу-вверх»

$$E(\text{компаний}) = ЦА(\text{компаний}) \times H \quad (7)$$

где, H – норма потребления.

Так как целевая аудитория определена, перейдем к норме потребления. Согласно устоявшейся практике, после покупки продукта, покупателю необходимо оплачивать также последующие года технической поддержки и так на протяжении всего срока существования фирмы. Однако данная модификация продукта будет существовать два года, после чего последует следующий проект по модернизации. Таким образом норма потребления равна 2.

Таким образом емкость рынка на протяжении проекта равна 10700.

После определения емкости рынка необходимо определить справедливую долю для рынка. Для этого воспользуемся методом CSI (Customer Satisfaction Index, русскоязычное определение СУП – Степень Удовлетворенности Потребителя):

$$D = ((\frac{CSI_o}{PI_o}) \times Ep) / \sum CSI_i / PI_i \quad (8)$$

где, CSI_o – степень удовлетворения потребителем нашим продуктом, PI_o – цена нашего товара, Ep – эластичность спроса по цене, CSI_i – степень удовлетворения i -го продуктом, включая наш, PI_i – цена i -го товара, включая наш.

Был составлен опрос, в создании которого приняли участие эксперты компании. Полный опросный лист можно найти в приложении 1 к отчету о практике.

Таблица 6 Экспертная оценка значимости коэффициентов

Параметр	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Средняя оценка	Коэффициент значимости
Простота и удобство работы	8	9	6	10	8,25	0,26
Скорость обработки данных	9	9	8	8	8,5	0,27
Наличие дополнительных функций	6	8	6	9	7,25	0,23
Работа с массивами данных	8	7	7	8	7,5	0,24
Итого					31,5	-

Таблица 7 Расчет CSI для каждого товара

Параметр	Значение параметра				CSI с учетом коэффициента значимости		
	DiState	Taxcom	Диадок	Идеальная модель	DiState	Taxcom	Диадок
Простота и удобство работы	0,9	0,7	0,8	1	0,234	0,182	0,208
Скорость обработки данных	1	0,8	0,9	1	0,27	0,216	0,243
Наличие дополнительных функций	0,8	0,7	1	1	0,184	0,161	0,23
Работа с массивами данных	1	0,6	0,9	1	0,24	0,144	0,216
Итого					0,928	0,703	0,897

Таблица 8 Сводные данные для расчета

Продукт	CSI	P (цена)
DiState	0,928	16700
Taxcom	0,703	13500
Диадок	0,897	18600

Принимаем эластичность спроса по цене за единицу и рассчитаем справедливую долю рынка:

$$D = \frac{\frac{0,928}{16700}}{\left(\frac{0,928}{16700}\right) + \left(\frac{0,703}{13500}\right) + \left(\frac{0,897}{18600}\right)} \approx 0,357$$

Перемножаем емкость рынка на справедливую долю рынка и получаем прогнозный объем продаж:

$$Q = 10700 \times 0,357 \approx 3819$$

3.8 Организация персонала

Для выполнения инновационного проекта, компании необходимо составление проектной группы – людей, которые непосредственно будут заниматься разработкой и продвижением инновационного продукта. От данных людей зависит будет ли успешна разработка.

Сама проектная группа состоит из:

Главный разработчик – координирует работу подчиненных и непосредственно докладывает о ходе работ вышестоящему начальству. В своем роде, он выполняет работу проектного управляющего – стимулирует и мотивирует работников, является подотчетен непосредственно начальству, следит за выполнением сроков проекта. Кроме того, он имеет технические знания, необходимые для выполнения задач.

Программист – выполняет работу непосредственно над созданием продукта. В его обязанности входит разработка продукта, в нашем случае это создание необходимого программного обеспечения. Как правило главный разработчик сам вовлечен в данную работу и лишь принимает окончательный выбор. На данный проект компания предусматривает двух программистов, для ускорения хода выполнения работ.

Frontend-разработчик – необходим для совершенствования программы. Он занимается непосредственно версткой и функционалом для работы с программой пользователем. Как было сказано выше, программы компании «Дистейт» реализованы в виде web-приложений. Учитывая данное, должность, которая может представить потребителям простой для понимания функционал необходима.

Backend-разработчик занимается непосредственно программно-административной частью web-приложения. На его плечах лежит создание дееспособной способной инфраструктуры приложения, которая может выдержать определенное количество пользователей.

Системный администратор отвечает за необходимое оборудование и его бесперебойную работу. Также он отвечает за своевременную закупку сопровождающих программ и запчастей, проверку серверов и подключение резервного сохранения.

Тестировщик – занимается отладкой продукта, нахождение брешей в ее работоспособности, а также определении возможных путей защиты программы.

Аналитик занимается разработкой маркетингового плана программы, а также ведет ее финансовую деятельность – таким образом он выполняет прогноз возможных расходов и будущих доходов, возможных благодаря реализации проекта. В нашем случае он выполняет также работу заместителя проектного управляющего.

Важным моментом было определение того, как долго будет длиться разработка программы. От этого зависело, насколько будут большими расходы предприятия и как скоро она сможет приносить прибыль. Для этого был сформирован опросный лист, учитывающий все стадии разработки, а также возможные способы ускорения разработки. Полный опросный лист можно найти в приложении к отчету о практике.

Необходимо отметить, что каждый этап предполагал продолжительность пессимистичную, оптимистичную и наиболее вероятную. Связано это с тем, что разработка программного обеспечения связано с сильной неопределенностью.

Таблица 9 Сводная таблица продолжительности проекта данная Экспертом 1

Этап разработки программы	Пессимистичный вариант	Наиболее вероятный исход	Оптимистичный вариант
Создание программы	90 дней	60 дней	30 дней
Создание функционала для пользователя	25 дней	15 дней	10 дней
Создание технической базы программы	15 дней	10 дней	5 дней
Тест программы и исправление ошибок	10 дней	7 дней	5 дней
Итого:	140 дней	82 дня	50 дней

Таблица 10 Сводная таблица продолжительности проекта данная Экспертом 2

Этап разработки программы	Пессимистичный вариант	Наиболее вероятный исход	Оптимистичный вариант
Создание программы	80 дней	50 дней	40 дней
Создание функционала для пользователя	15 дней	10 дней	15 дней
Создание технической базы программы	30 дней	20 дней	10 дней
Тест программы и исправление ошибок	20 дней	15 дней	10 дней
Итого:	145 дней	95 дня	75 дней

Таблица 11 Сводная таблица продолжительности проекта данная Экспертом 3

Этап разработки программы	Пессимистичный вариант	Наиболее вероятный исход	Оптимистичный вариант
Создание программы	110 дней	70 дней	40 дней
Создание функционала для пользователя	35 дней	20 дней	15 дней
Создание технической базы программы	20 дней	15 дней	5 дней
Тест программы и исправление ошибок	15 дней	10 дней	5 дней
Итого:	180 дней	115 дней	65 дней

Таблица 12 Сводная таблица продолжительности проекта данная Экспертом 4

Этап разработки программы	Пессимистичный вариант	Наиболее вероятный исход	Оптимистичный вариант
Создание программы	110 дней	55 дней	40 дней
Создание функционала для пользователя	40 дней	35 дней	10 дней
Создание технической базы программы	15 дней	12 дней	10 дней
Тест программы и исправление ошибок	20 дней	15 дней	10 дней
Итого:	185 дней	117 дня	70 дней

Таблица 13 Сводная таблица продолжительности проекта данная Экспертом 5

Этап разработки программы	Пессимистичный вариант	Наиболее вероятный исход	Оптимистичный вариант
Создание программы	70 дней	60 дней	50 дней
Создание функционала для пользователя	35 дней	30 дней	25 дней
Создание технической базы программы	25 дней	15 дней	5 дней
Тест программы и исправление ошибок	20 дней	15 дней	5 дней
Итого:	150 дней	120 дня	85 дней

Таблица 14 Сводная таблица продолжительности проекта данные Экспертами

Номер эксперта	Пессимистичный вариант	Наиболее вероятный исход	Оптимистичный вариант
Эксперт 1	140	82	50
Эксперт 2	145	95	75
Эксперт 3	180	115	65
Эксперт 4	185	117	70
Эксперт 5	150	120	85
Итого в среднем:	160	105,8	69

Расчет итоговой продолжительности проекта сделан по методу 6 сигм.

$$\text{Продолжительность разработки программы} = \frac{160 + 4 \times 105,8 + 69}{6} = 108,7 \text{ дней}$$

Таким образом продолжительность разработки программы будет длиться 108,7 дней, что в связи с политикой компании была переведена в полные месяцы. Таким образом участникам проектной группы были предложены срочные трудовые договора сроком на 4 месяца, с обязательным условием о предоставлении готового программного продукта.

Опираясь на данные, предоставленные сервисом spb.hh.ru, были взяты средние заработные платы для участников инновационного проекта.

Таблица 15 Сводная таблица заработной платы персонала

Должность	Зарботная плата средняя по региону, руб.	Зарботная плата с учетом количества должностей и продолжительностью проекта, руб.
Ведущий разработчик	150000	600000
Программист	60000	480000
Frontend разработчик	80000	320000
Backend разработчик	80000	320000
Системный администратор	60000	240000
Тестировщик	50000	200000
Аналитик	40000	160000
Итого:		2320000

Рассчитаем стоимость необходимого оборудования для проектной группы.

Таблица 16 Сводная таблица оборудования и затрат на нее

Наименование оборудования	Стоимость оборудования, руб.
Моноблок и комплектующие (8 штук)	700000
Стоечный сервер (3 штуки)	135000
Мебель	200000
Прочее	100000
Итого:	1135000

Также необходимо арендовать офисные помещения под нужды компании. Средняя цена на 1 метр в квадрате по региону равна 1400 рублям, включая коммунальные расходы. Таким образом офис площадью 60 метров в квадрате на 4 месяца будет стоить 336000 рублей.

Исходя из вышесказанного, мы определили кто состоит в нашей проектной группе, какова продолжительность разработки, какие нас ждут расходы на обеспечение разработки продукта, что играют в будущих расчетах важную роль.

3.9 Финансовый план

После проведения маркетингового исследования и разработки организационного плана мы можем перейти к составлению денежных потоков. Как уже говорилось ранее, длительность разработки 4 месяца, продолжительность использования инновации 2 года. Кроме того, необходимо подать заявление в ФИПС о регистрации ПО. Данная процедура занимает в среднем 4 месяца. Согласно с планами руководства, разработка продукта будет длиться с

01.05.2018 по 31.08.2018, а получение свидетельства о регистрации в ФИПС с 01.09.2018 по 31.12.2018, сам продукт будет реализовываться в 2019 и 2020 годах.

Важным этапом является разработка и определение цены продукта, однако руководство компании самолично определило цену как среднюю цену на основе цен конкурентов, которая составляет 16700 рублей.

В первую очередь нами были высчитаны положительные денежные потоки, которые принесет реализация проекта. Доля нашего рынка равна 3819, однако отдел маркетинга посчитал, что в первый год мы сможем реализовать лишь треть от всего объема, в последующий - остальную часть.

Таким образом денежные потоки равны:

$$\begin{aligned} ДП_1 &= \left(\frac{3819}{3} \right) \times 16700 = 21259100 \\ ДП_2 &= \left(\frac{3819 \times 2}{3} \right) \times 16700 = 42518200 \end{aligned}$$

Далее необходимо рассчитать необходимый объем инвестиций. Согласно решению руководства, весь объем инвестиций будет заранее зарезервирован и расходоваться по мере нужды. В нашем случае объем необходимых инвестиций будет равен:

$$I = C_m + C_s + C_e + C_l + C_c + C_r \quad (9)$$

где, I – необходимые инвестиции, C_m - затраты на маркетинг, C_s -затраты на персонал, C_e - затраты на оборудование, C_l - затраты на аренду, C_c – затраты на свидетельство о регистрации в ФИПС, C_r – резервный фонд, созданный на случай непредвиденных расходов, решением руководства, в размере 10% от всех инвестиций.

Несмотря на то, что ранее мы уже высчитывали заработную плату персонала, нами не были учтены отчисления в фонды. Исходя из этого:

$$C_s = Z \times (1 + F) \quad (10)$$

где Z –заработная плата всего, F процент отчисления в фонды (пенсионный, страховой и т.д.) отнесенный к единому социальному налогу (утверждается ежегодно Государственной думой РФ).

$$C_s = 2320000 \times (1 + 0,3) = 3016000$$

Кроме того, нам необходимо рассчитать затраты на свидетельство о регистрации в ФИПС. Затраты в нашем случае 4500 рублей на оплату пошлины.⁵¹

Сведем все полученные нами данные в сводную таблицу.

⁵¹ URL: <http://new.fips.ru> (дата обращения 28.02.2018)

Таблица 17 Сводная таблица всех затрат инновационного проекта

Показатель	Значение, руб.
Затраты на маркетинг	1327500
Затраты на персонал	3016000
Затраты на оборудование	1135000
Затраты на аренду	336000
Затраты на свидетельство	4500
Резерв	581900
Итого	6400900

3.10 Обоснование ставки дисконтирования

Первым ограничением, определившей метод построение ставки дисконтирования, являлась политика компании по управлению рисками. Ставка дисконтирования должна учитывать возможные риски, а также не дублировать их. Наиболее применимыми в данном случае являлись методы построение кумулятивной ставки дисконтирования, метод оценки капитальных активов, метод рентабельности, метод обратного соотношения «цена/прибыль» и метод сценариев. Однако не все из них были применимы в данной ситуации.

Построение кумулятивной ставки дисконтирования применяется в программах по принятию на себя детерминированных рисков. Однако в компании «Дистэйт» уже использовано альтернативное решения для данной проблемы – резервирование. Определенная сумма, которая может покрыть возможные риски предприятия в целом, хранится на ее счету. Таким образом построение кумулятивной ставки дисконтирования нецелесообразно, а руководство в первую очередь интересовало насколько рискован проект в целом, чем только ее несистематические риски. Кроме того, данное построение ставки дисконтирования носит сильный субъективный характер, что неприменимо в политике фирмы. Это также послужило отказом от использования метода сценариев.

Следующий метод, который оказался невостребованным – метод обратного соотношения «цена/прибыль». Несмотря на простоту расчетов и доступность информации в целом, он также имеет существенный минус в учете применяемых технологий в фирме и особенностей ее продукции, соответственно не применим для нашей компании, в том числе и из-за ее малых размеров. Метод аналогий и метод рентабельности не применим к нашему проекту из-за похожих причин – отсутствие компании-аналогов.

Итоговым решением был расчет ставки дисконтирования методом оценки капитальных активов.

3.11 Метод оценки капитальных активов

Метод оценки капитальных активов (Capital Asset Pricing Model, CAPM) – достаточно широко применяется по всему миру для оценки инвестиционных проектов. Формула CAPM имеет следующий вид:

$$i = R + \beta(R_m - R), \quad (11)$$

где i - ставка дисконтирования, R_m - среднерыночная доходность, R - доходность по безрисковым вложениям, β - мера относительного систематического риска инвестиций.⁵²

В нашем случае более целесообразно использовать следующую модификацию формулы CAPM:

$$i = (R_{\text{США}} + \beta_{\text{отр.инв}} * (R_{\text{NASDAQ}} - R_{\text{США}}) + (R - R_{\text{США}})) * \frac{R_{\text{РФ руб.}}}{R}, \quad (12)$$

где i - искомая ставка дисконтирования, $R_{\text{США}}$ – национальная безрисковая ставка США, взятая на уровне доходности государственных ценных бумаг США, с соответствующей сроку проекта датой погашения, $\beta_{\text{отр.инв.}}$ – мера относительного систематического риска базовой отрасли инвестирования по данным общемировых открытых фондовых рынков, R_{NASDAQ} – среднерыночная доходность фондового рынка американской экономики, взятая на уровне доходности индекса биржи бумаг высокотехнологичных компаний NASDAQ, R - национальная безрисковая ставка, взятая на уровне доходности государственных ценных бумаг с соответствующей сроку проекта датой погашения и номинированных в долларах США, $R_{\text{РФ руб.}}$ - национальная безрисковая ставка, взятая на уровне доходности государственных ценных бумаг с соответствующей сроку проекта датой погашения и номинированных в российских рублях.⁵³

Определим значения параметров:

Национальную безрисковую ставку вложения можно представить, как доходность государственных еврооблигаций сопоставимых по сроку с оцениваемым проектом. Валюта облигаций номинирована в долларах. Наименования: Российская Федерация, государственные облигации внешнего облигационного займа РФ с погашением в 2020 году. Размер купона – 5% в год.⁵⁴

⁵² Спиридонова Е. А. Оценка стоимости бизнеса: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. А. Спиридонова. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 34-45с.

⁵³ Поляков Н. А. Управление инновационными проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 220-222 с.

⁵⁴ URL: http://www.rusbonds.ru/ank_obl.asp?tool=55247 (дата обращения: 01.03.2018)

Национальная безрисковая ставка вложения сопоставимая по сроку и валюте с проектом. Наименования: МинФин РФ, облигации федерального займа с постоянным купонным доходом, документарные именные, выпуск 26210. Размер купона – 6,8%.⁵⁵

Национальная безрисковая ставка США, взятая на уровне доходности государственных ценных бумаг США, с соответствующей сроку проекта датой погашения. Ставка купона – 2,25%.⁵⁶

Среднерыночная доходность фондового рынка американской экономики, взятая на уровне доходности индекса биржи бумаг высокотехнологичных компаний NASDAQ. В текущий момент она равна 11%.⁵⁷

Мера относительного систематического риска базовой отрасли инвестирования по данным общемировых открытых фондовых рынков. Отрасль разработки программного обеспечения можно считать основной, SIC-код отрасли 7371.

Таблица 18 Расчётная таблица коэффициента β .⁵⁸⁵⁹

Отрасль	Компании отрасли	MC, \$	β
Компьютерное программирование 7371	Intel Corporation	243,73	1,1
	Verizon Communications Inc.	197,39	0,77
	Helmerich & Payne, Inc.	7,246	1,45
	International Business Machines Corporation	141.33	1,05
	Oracle Corporation	186.766	1,02
	Tyler Technologies, Inc.	7,99	0,86
	DXC Technology Company	28.72	1,19
	Jack Henry & Associates, Inc.	9.34	0,78
Средневзвешенная коэффициент			1,0275

Все полученные данные необходимо свести в одну таблицу.

⁵⁵ URL: http://www.rusbonds.ru/ank_obl.asp?tool=86836 (дата обращения: 01.03.2018)

⁵⁶ URL: http://www.wsj.com/mdc/public/page/2_3022-govtbonds.html (дата обращения: 02.03.2018)

⁵⁷ URL: <http://www.nasdaq.com> (дата обращения: 03.03.2018)

⁵⁸ URL: <https://siccode.com> (дата обращения: 04.03.2018)

⁵⁹ URL: <https://finance.yahoo.com> (дата обращения: 04.03.2018)

Таблица 19 Сводная таблица показателей.

Показатель	Значение
R	0,05
$R_{\text{США}}$	0,0225
R_{NASDAQ}	0,15
$R_{\text{РФ руб.}}$	0,068
$\beta_{\text{отр.инв}}$	1,0275

Производим расчеты:

$$i = (0,0225 + 1,0275 * (0,15 - 0,0225) + (0,05 - 0,0225)) * \frac{0,068}{0,05} = 0,246$$

Для определения NPV проекта, воспользуемся формулой:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - I \quad (13)$$

где, NPV – чистая приведённая стоимость, CF_t – денежный поток t года, I – первоначальные инвестиции, i – ставка дисконтирования.

Тогда:

$$NPV = \frac{21259100}{1,246} + \frac{42518200}{1,553} - 6400900 \approx 38039085$$

Проект, после высчитывания его стоимости, был принят на реализацию компанией. Он не только позволит улучшить имидж компании, а также позволит получить ощутимую прибыль и занять новые рынки.

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ №3

В практической части ВКР были поставлены и выполнены следующие цели:

1. Была рассмотрена деятельность компании, проанализирована структура и производственный процесс, а также ознакомление с продуктом фирмы.
2. Был изучен инновационный проект, а точнее его затраты на реализацию и возможные денежные потоки.
3. Была подобрано и обоснована ставка дисконтирования для инновационного проекта.

Таким образом, задачи практической работы выполненными, а цель – достигнутой.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Бизнес-планирование – очень сложный и многогранный процесс. Он взаимодействует со всеми сферами предприятия, выходит за его рамки. Его составление, как для новообразованных компаний, так и для устоявшихся предприятий очень важно, так как позволяет наиболее точно спрогнозировать наши будущие прибыли.

В условиях рыночной конкуренции – бизнес-план инструмент к которому будут все чаще прибегать. Правильно составленный он может привлечь необходимое финансирование для инновационных проектов, что в свою очередь повышает шанс их реализации.

Необходимо обозначить, что возможность реализации инновационных проектов сильно связана с инфраструктурой инновационной сферы. Наличие косвенных и прямых методов стимулирования инновационных проектов, создание специальных фондов для финансирования инновационных проектов, а также консультирующих предприятий способно стимулировать данную сферу, что может привести к созданию конкурентоспособной отечественной промышленности.

В работе были рассмотрены понятия, применимые для бизнес-планирования, обозначены его составляющие. Также были рассмотрена структура бизнес-плана. В практической части работы был произведен расчет эффективности бизнес-плана с учетом его рисков, прибыли. Это позволило лучше ознакомиться с деятельностью предприятия в условиях рыночной экономики.

В процесс работы были выполнены задачи как теоретической, так и практической части, что позволило сформировать полное понятия бизнес-плана, определить его роль в инновационном проекте, обозначить цели, преследуемые составлением бизнес-плана. Благодаря этому цель ВКР была достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон от 12.07.1996 N 127-ФЗ (ред. от 21.07.2011) «О науке и государственной научно-технической политике»
2. Федеральный закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ (ред. от 26.07.2017) "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений"
3. "Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов" (утв. Минэкономики РФ, Минфином РФ, Госстроем РФ 21.06.1999 N ВК 477) [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28224/ (дата обращения 10.02.2018)
4. Абрамс Р. Как составить наилучший бизнес-план для любой отрасли и сферы деятельности. – СПб.: Прайм-Еврознак, 2009. – 544 с.
5. Воронцовский В. А Управление рисками : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.В. Воронцовский. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 414 с. – Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс.
6. Горелов Н.А. Оплата труда персонала: методология и расчеты : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. А. Горелов. – М. ; Издательство Юрайт, 2018. – 412с.
7. Зябриков В.В. Общий Менеджмент: Курс лекций: 2-е изд, испр. и доп. / В. В. Зябриков, СПб.: ЭФ СПбГУ, 2010 г., 262 с.
8. Касьяненко Т. Г. и др. Ценообразование : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. Т. Г. Касьяненко. – 7-е изд., перераб. И доп. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 437 с.
9. Колышкин А. В. Экономика организации: учебник и практикум для СПО / А. В. Колышкин [и др.] ; под ред. А. В. Колышкина, С. А. Смирнова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 498 с.
10. Лапшова О. А. Оплата труда персонала : учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ. Ред. О. А. Лапшовой. – 2е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 330 с.
11. Мизинцева М. Ф., Сардарян А. Р. Оценка персонала : учебник и практикум для академического бакалавриата / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 378 с.

12. Молчанов Н.Н. и др. Маркетинг инноваций в 2 ч. Часть 1. : учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. Н. Молчанов [и др.] ; под общ. ред. Н. Н. Молчанова. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 257 с.
13. Молчанов, Н.Н. Маркетинг инноваций : учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ. ред. Н.Н. Молчанова. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 528 с. — Серия : Бакалавр. Академический курс.
14. Мотовилов О.В. Источники капитала для финансирования нововведений. Монография. СПб.: Изд-во СПбГУ, 1997. 168 с.
15. Поляков Н. А. Управление инновационными проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 330 с.
16. Родионова Е. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. Е. А. Родионовой. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 279 с.
17. Сергеев А. А. Бизнес-планирование: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. А. Сергеев. — 3-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 463 с.
18. Спиридонова Е. А. Оценка стоимости бизнеса: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. А. Спиридонова. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 299с.
19. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1982. - 428 с.
20. Аристархова М. К., Карпов А. А. Методика управления влиянием инновационной деятельности на оргструктуру и производственную структуру предприятия [Электронный ресурс]. — URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_20679264_29720132.pdf (дата обращения 16.02.2018)
21. Астанина А.А., Усова Ю.П. Роль анализа в разработке бизнес-плана [Электронный ресурс]. — URL: https://proxy.library.spbu.ru:2975/download/elibrary_24133281_42226693.pdf (дата обращения 09.02.2018)
22. Бизнес-план предприятия [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.beboss.ru/bplans/bpj/9-enterprise> (дата обращения 10.11.2017)
23. Выбор места расположения предприятия [Электронный ресурс]. — URL: <http://economics.studio/ekonomika-predpriyatiy/vyibor-mesta-raspologeniya-38978.html> (дата обращения 22.11.2017)

24. Кочиева А. К. Специфика составления бизнес-плана инновационного проекта: зарубежный подход и российская практика [Электронный ресурс] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/spetsifika-sostavleniya-biznes-plana-innovatsionnogo-proekta-zarubezhnyy-podhod-i-rossiyskaya-praktika> (дата обращения 22.10.2017)
25. Кравченко П.Е., Горшенина Н.С. Источники инвестирования [Электронный ресурс]. – URL: https://proxy.library.spbu.ru:2975/download/elibrary_9308616_93620736.pdf (дата обращения 05.02.2018)
26. Кухтин П.В. Методический подход обоснования целесообразности участия инвесторов в реализации [Электронный ресурс]. – URL: https://proxy.library.spbu.ru:2975/download/elibrary_24338239_22036569.pdf (дата обращения 04.02.2018)
27. Меньщикова О.Д., Разработка методического обоснования предпроектной подготовки инвестиционного проекта [Электронный ресурс]. – URL: https://proxy.library.spbu.ru:2975/download/elibrary_30587098_75111520.pdf (дата обращения 02.02.2018)
28. Методика оценки экономической эффективности бизнес-плана [Электронный ресурс]. – URL: https://proxy.library.spbu.ru:2975/download/elibrary_25797099_58335397.pdf (дата обращения 07.02.2018)
29. Методический подход обоснования целесообразности участия инвесторов в реализации [Электронный ресурс]. – URL: https://proxy.library.spbu.ru:2975/download/elibrary_24338239_22036569.pdf (дата обращения 04.02.2018)
30. Оценка объемов производства продукции как инструмент экономического планирования [Электронный ресурс]. – URL: https://www.vvs-info.ru/helpful_information/poleznaya-informatsiya/otsenka-obemov-proizvodstva/ (дата обращения 12.02.2018)
31. Понятие, цель, задачи и особенности составления бизнес-плана [Электронный ресурс]. – URL: https://www.e-reading.club/chapter.php/99003/7/Beketova_-_Biznes-planirovanie__konspekt_lekciii.html (дата обращения 08.02.2018)
32. Разработка методического обоснования предпроектной подготовки инвестиционного проекта [Электронный ресурс]. – URL:

- https://proxy.library.spbu.ru:2975/download/elibrary_30587098_75111520.pdf (дата обращения 02.02.2018)
33. Специфика составления бизнес-плана инновационного проекта: зарубежный подход и российская практика [Электронный ресурс] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/spetsifika-sostavleniya-biznes-plana-innovatsionnogo-proekta-zarubezhnyy-podhod-i-rossiyskaya-praktika> (дата обращения 22.10.2017)
 34. Стахеев Д.Э., Шарапова В.М. Анализ рынка: Анализ конкуренции на рынке [Электронный ресурс]. – URL: https://proxy.library.spbu.ru:2975/download/elibrary_29673975_38540780.pdf (дата обращения 11.02.2018)
 35. Ямпольская Д., Зонис М. Классификация целей предприятия [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.inventech.ru/lib/management/management-0019> (дата обращения 07.02.2018)
 36. Business Plan [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/business-plan> (дата обращения 19.11.2017)
 37. URL: <http://new.fips.ru> (дата обращения 28.02.2018)
 38. URL: http://www.eso-online.ru/mediaplanirovanie_1/celeveye_auditorii/celevaya_auditoriya_opredelenie_i_metody/ (дата обращения 26.02.2018)
 39. URL: <http://www.nasdaq.com> (дата обращения: 03.03.2018)
 40. URL: <http://www.rusbonds.ru> (дата обращения: 01.03.2018)
 41. URL: <http://www.wsj.com> (дата обращения: 02.03.2018)
 42. URL: <https://finance.yahoo.com> (дата обращения: 04.03.2018)
 43. URL: <https://it-events.com/events/11071> (дата обращения 27.02.2018)
 44. URL: <https://siccode.com> (дата обращения: 04.03.2018)
 45. URL: <https://taxcom.ru/dokumentooborot/> (дата обращения 27.02.2018)
 46. URL: <https://www.diadoc.ru> (дата обращения 27.02.2018)

ПРИЛОЖЕНИЯ

Необходимо обозначить значимость коэффициентов для параметров, а также их важность для потребителей, для вычисления CSI.

Параметр	Оценка потребителя
Простота и удобство работы	
Скорость обработки данных	
Наличие дополнительных функций	
Работа с массивами данных	

Для определения продолжительности проекта, среди экспертов был проведен опрос, где они обозначили три срока продолжительности разработки продукта.

Этап разработки программы	Пессимистичный вариант	Наиболее вероятный исход	Оптимистичный вариант
Создание программы			
Создание функционала для пользователя			
Создание технической базы программы			
Тест программы и исправление ошибок			